ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά ασχολείται κυρίως με τη συμπεριφορά του ατόμου, με σκοπό την κατανόηση και το χειρισμό της στα πλαίσια των οργανώσεων. Η γνώση των βασικών χαρακτηριστικών του ατόμου είναι πολύ σημαντική για τους οργανισμούς και ιδιαίτερα για τις Μονάδες Υγείας.

Η παράμετρος που περιπλέκει και δυσκολεύει περισσότερο από κάθε άλλο την εξήγηση, πρόβλεψη και κατά συνέπεια το χειρισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η διαφορετικότητα των ανθρώπων. Το κάθε άτομο είναι μοναδικό και συμπεριφέρεται με μοναδικό τρόπο. Ακόμη και στις ακραίες περιπτώσεις ομοιότητας μεταξύ δύο ατόμων, υπάρχουν στοιχεία φυσιολογικά και γνωσιολογικά που διαφέρουν .Ο πιο κρίσιμος συντελεστής της διαφορετικότητας των ατόμων και συνεπώς της συμπεριφοράς τους είναι η προσωπικότητα. Για τους Διοικητές Νοσοκομείων ,τους Διευθυντές ή τους υπεύθυνους κάποιου τμήματος, η κατανόηση της προσωπικότητας είναι απαραίτητη. Αυτή προσδιορίζει σημαντικά πώς το άτομο αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τον έξω από αυτό «κόσμο» και πώς απαντά ή συμπεριφέρεται σε αυτόν.

Α. Προσωπικότητα και Εαυτός.

1.Εννοιολογικές προσεγγίσεις

Παρά τη συχνή χρήση του όρου « προσωπικότητα» η έννοιά της είναι αρκετά συγκεχυμένη και αόριστη. Συνήθως η έκφραση « έχει προσωπικότητα» χρησιμοποιείται από τους μη ειδικούς για να εκφράσει ορισμένα θετικά χαρακτηριστικά του ατόμου ή κάποιες διαπροσωπικές και κοινωνικές ικανότητες. Η ψυχολογία δίνει αρκετούς ορισμούς .Με την στενή έννοια , η προσωπικότητα ορίζεται ως ένας συνδυασμός

σταθερών ψυχολογικών και διακριτών χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου που διαμορφώνουν το μοναδικό τύπο συμπεριφοράς του. Με πιο ευρεία έννοια η προσωπικότητα ορίζεται ως ο συνολικός τρόπος σκέψης ,αίσθησης και συμπεριφοράς που συνθέτουν το διακριτό (μοναδικό) τύπο με τον οποίο το άτομο συνδέεται ,απαντά ή αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του.[1]

1.2 Ο εαυτός μου ,αυτός ο άγνωστος

Καμιά φορά νιώθω
πως είμαι τόσοι
πολλοί που χάνομαι!

Οδυσσέας Ελύτης

Ο ψυχίατρος Eric Berne παρατήρησε το φαινόμενο αλλαγής της συμπεριφοράς και του τρόπου που σκέπτονται οι άνθρωποι και βρήκε ότι η συμπεριφορά του καθενός από μας, παίρνει κάποιες μορφές, σαν να μπαίνει σε καλούπια. Αυτά τα μελέτησε και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο καθένας από μας είναι τρεις άνθρωποι μαζί! Τρεις σε έναν!

Αυτές τις προσωπικότητες ο Berne τις ονόμασε **Γονέα, Ενήλικο και Παιδί** .[2]
Ο Γονέας είναι το κομμάτι της προσωπικότητάς μας το οποίο αντιπροσωπεύει όλη την **διδαγμένη γνώση** που έχουμε για την ζωή. Όλα τα πρέπει, όλα τα μη, όλες τις ηθικές αξίες που έχουμε στην ζωή μας.
Ο Γονέας μας είναι γεμάτος πληροφορίες και διδάγματα που εισπράξαμε από τους γονείς μας στην παιδική μας ηλικία. Κάθε φορά που εκφραζόμαστε με απόλυτο τρόπο και κάνουμε σαν να τα ξέρουμε όλα, απλά λειτουργούμε με αυτό το κομμάτι της προσωπικότητας μας. Σε αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιούμε εκφράσεις όπως : πρέπει, μη, αποκλείεται, αδύνατον, πάντα, ποτέ, οπωσδήποτε, δεν γίνεται, ξέχασέ το, μην το συζητάς καθόλου, ούτε να σου περνάει από το μυαλό κ.λ.π.

---
[1] Μπουραντάς,Δ(2002)
[2] Ρασιδάκη,Χ,Παντελή,Σ(1999)

Ο **Γονέας** είναι ένα χρήσιμο κομμάτι της προσωπικότητας μας και ταυτόχρονα επικίνδυνο. Είναι χρήσιμο γιατί μας οργανώνει και μας οριοθετεί. Είναι επικίνδυνο γιατί μας εμποδίζει να δούμε τα πράγματα από άλλες οπτικές γωνίες και μας βάζει στην λογική του ότι τα ξέρουμε όλα! Οι περισσότερες συγκρούσεις στον εργασιακό μας χώρο προέρχονται από ανθρώπους που έχουν κολλήσει στο **Γονέα** τους, ανεξαρτήτως ηλικίας.

Το **Παιδί**, από την άλλη, είναι κομμάτι της προσωπικότητάς μας το οποίο αντιπροσωπεύει τη **συναισθηματική γνώση** που έχουμε για την ζωή. Είναι η γεύση που είχαμε για την ζωή όταν ήμασταν παιδιά. Ανάλογα με το πόσο ευχάριστη ή δυσάρεστη ήταν η παιδική μας ηλικία και ανάλογα με το κλίμα που επικρατούσε στο σπίτι μας, γίναμε αισιόδοξοι ή απαισιόδοξοι, κλαψιάρηδες, ευαίσθητοι, αναίσθητοι,

Το **Παιδί** μέσα μας είναι αποθήκη των συναισθηματικών μας εμπειριών. Αυτό είναι το κομμάτι του εαυτού μας που υπακούει ή επαναστατεί, αγαπάει, θυμώνει, φοβάται, κομπλάρει , αντέχει, τα «φτύνε»ι κ.λ.π.

Το **Παιδί** είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της προσωπικότητάς μας. Μας επιτρέπει να νιώθουμε, να φανταζόμαστε, να ονειρευόμαστε, να πιστεύουμε, να ελπίζουμε, να βάζουμε στόχους ανάλογα με τις επιθυμίες μας. Είναι το ευρηματικό μας κομμάτι, η δημιουργική μας πλευρά.

Με το Παιδί μας συνήθως εκφραζόμαστε όταν έχουμε απογοητευτεί ή ενθουσιαστεί. Γενικά, όταν λειτουργούμε **συναισθηματικά.**

Ο Γονέας και το Παιδί είναι οι πλευρές του εαυτού μας που εκφράζουν την κοσμοθεωρία της παιδικής μας ηλικίας. Ελέγχονται από τα βιώματα που είχαμε ως παιδιά και όχι από την παρούσα πραγματικότητα. Αν θέλουμε να είμαστε σε επαφή με το παρόν, τότε χρειάζεται να βάλουμε σε λειτουργία το κομμάτι μας που λέγε **Ενήλικος.**

Ο **Ενήλικος** είναι το κομμάτι της προσωπικότητας μας το οποίο εκφράζει την **εμπειρική γνώση** που έχουμε από την ζωή. Είναι μια μεγάλη αποθήκη πληροφοριών που συλλέχθηκαν από τις ίδιες τις εμπειρίες μας και όχι απ' αυτά που ακούσαμε να λέγονται για την ζωή. Πρόκειται για την πλευρά της προσωπικότητάς μας που είναι σε θέση να σκέφτεται, να

αναλύει, να συγκρίνει, να καταστρώνει στρατηγικές, να ερευνά, να βγάζει συμπεράσματα και να διεκδικεί. Αυτό είναι το κομμάτι της προσωπικότητας μας που μας επιτρέπει να εξελιχθούμε και να αλλάξουμε.

Όταν μιλάμε με τον **Ενήλικο**, συνήθως χρησιμοποιούμε εκφράσεις όπως : ίσως, είναι δυνατόν, ας το ψάξουμε, μήπως, γιατί, πως, επομένως, μοιάζει να είναι…., έτσι δείχνει, μπορεί, απ ‘ όσα ξέρω…., πιθανόν κ.λ.π.

ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ

ΓΟΝΕΑΣ	**ΕΝΗΛΙΚΟΣ**	**ΠΑΙΔΙ**
Πρέπει.	Για να δω.	Σ’ αγαπώ!
Πάντα.	Μπορείς.	Σε μισώ!
Ποτέ!	Ίσως.	Τρελαίνομαι!
Κάνε αυτό που σου λέω!	Πιθανόν.	Την βρίσκω!
Μην το ξαναπείς!	Ας το κοιτάξουμε.	Πεθαίνω!
Εγώ ξέρω.	Χρειάζεται να το ερευνήσουμε	Κούκλα μου!
Έτσι είναι.	Έχω ανάγκη να…	Το’ παιξα!
Θα σου δείξω εγώ!	Χρειάζεται.	Μου την δίνει!
Δεν θα μου πεις εμένα!	Δεν χρειάζεται.	Είναι αδύνατον!
Είσαι ….	Τι ώρα είναι;	Άει παράτα μας!
Μπράβο!	Πώς γίνεται αυτό;	Δεν γουστάρω!
Πρόσεχε μην κρυώσεις.	Πότε θα μου απαντήσεις;	Σιγά!
Πρόσεχε …	Λες;	Δεν μπορώ!
Μην τρέχεις.	Και τώρα τι μπορεί να γίνει;	Βοήθησέ με!
Μην κοπιάζεις.	Δεν θα το κάνω.	Πάρε μου…
Δεν προσπαθείς, γι αυτό δεν τα καταφέρνεις.	Δεν ξέρω.	Τι θα κάνω τώρα;
		Πως θα αντέξω;

Δεν χρειάζεται να είσαι ψυχολόγος για να καταλάβεις τον εαυτό σου και την αντίδρασή του στον εργασιακό χώρο του Νοσοκομείου. Απλώς χρειάζεται να παρατηρήσεις λίγο, σαν να επρόκειτο για ένα τρίτο πρόσωπο. Άκου τις λέξεις που χρησιμοποιείς με τους συνεργάτες σου , ή τους ανωτέρους σου. Μοιάζουν με τις λέξεις που θα χρησιμοποιούσε ένας γονιός; Μήπως είναι σαν να ακούς ένα μικρό παιδί; Μήπως επιμένεις πολύ αναλύοντας και αμφισβητώντας, έχοντας τελικά κολλήσει σ' ένα διάλογο μεταξύ Ενηλίκου και Επαναστατημένου Παιδιού που δεν σε βγάζει πουθενά; Μήπως δεν το έχεις ψάξει αρκετά, με αποτέλεσμα να σπεύδει ο Γονέας σου με τον υπερπροστατευτισμό του να δώσει μια βιαστική λύση;

2.**Τυπολογική θεωρία Προσωπικότητας**

Η πρώτη ενδιαφέρουσα θεωρία για την προσωπικότητα προέρχεται από τον Ιπποκράτη, τον θεμελιωτή της ιατρικής επιστήμης και πρόδρομο της τυπολογίας. Ο Ιπποκράτης υποστήριζε ότι η προσωπικότητα είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ότι οι άνθρωποι που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά ανήκουν στην ίδια ομάδα, δηλαδή στον ίδιο ψυχολογικό τύπο.

Διέκρινε τέσσερις ψυχολογικούς τύπους: το **χολερικό**, το **μελαγχολικό**, το **φλεγματικό** και τον **αιματώδη**. Τα ιδιαίτερα ονόματα των τύπων προέρχονται από τα υγρά που κυκλοφορούν στο σώμα μας (χολή, αίμα, φλέγμα αντίστοιχα).

Ο Ιπποκράτης υποστήριζε ότι ανάλογα με την ποσότητα των υγρών που κυκλοφορούν στο σώμα μας ανήκουμε στη μία ή στην άλλη κατηγορία.

Μεγάλοι θεωρητικοί ψυχολόγοι της εποχής μας, όπως ο Carl Jung (Ψυχολογικοί τύποι, 1921), οι Myers-Briggs (Type Indicator, 1958), ο Cattell (16 Personality Factors ή16PF) και άλλοι, εμπνεύστηκαν από τον Ιπποκράτη και διατύπωσαν τη δική τους θεωρία προσωπικότητας.

Αν παρουσιάζαμε σαν ένα παζλ, τον εργασιακό χώρο οι προσωπικότητες θα ήταν ως εξής: Τα ζωηρόχρωμα λουλούδια είναι οι Δημοφιλείς Αιματώδεις. Οι Ισχυροί Χολερικοί είναι τα κομμάτια που συγκρατούν το σύνολο. Οι Τέλειοι Μελαγχολικοί είναι τα ευθυγραμμισμένα κομμάτια του πλαισίου. Οι Φιλήσυχοι Φλεγματικοί σχηματίζουν το καταπράσινο γρασίδι.[3]

Ο Δημοφιλής Αιματικός

«Ας επιλέξουμε τον πιο διασκεδαστικό τρόπο».

- ✓ Επιθυμία: Να περνάει καλά
- ✓ Συναισθηματικές ανάγκες: Προσοχή, τρυφερότητα, επιδοκιμασία, αποδοχή
- ✓ Βασικά προτερήματα: Έχει την ικανότητα να μιλάει για οποιο-δήποτε θέμα, οποιαδήποτε στιγμή σε οποιοδήποτε χώρο, είτε γνωρίζει, είτε δε γνωρίζει το αντικείμενο της συζήτησης. Ευχά-ριστη, διασκεδαστική προσωπικότητα, αίσθηση του χιούμορ, απολαυστικές διηγήσεις, του αρέσει να είναι με κόσμο
- ✓ Βασικά ελαττώματα: Ανοργάνωτος, δε θυμάται λεπτομέρειες ούτε ονόματα, υπερβάλλει, δεν αντιμετωπίζει τίποτε με σοβαρότητα, εφησυχάζει ότι οι άλλοι θα αναλάβουν τις υποχρεώσεις του, εύπιστος και αφελής
- ✓ Μελαγχολεί όταν: Η ζωή δεν είναι διασκεδαστική και κανείς δεν δείχνει να τον αγαπάει
- ✓ Φοβάται: Το ενδεχόμενο να μην είναι δημοφιλής ή να βαρεθεί αφόρητα, να πρέπει να ακολουθήσει ένα αυστηρό πρόγραμμα ή να είναι αναγκασμένος να γράφει πού ξοδεύει τα λεφτά του
- ✓ Του αρέσουν οι άνθρωποι που: Τον ακούνε με προσοχή, γελούν με τα αστεία του, τον επαινούν και τον επιδοκιμάζουν
- ✓ Αντιπαθεί τους ανθρώπους που: Τον επικρίνουν, δεν ανταποκρί-νονται στο χιούμορ του, δεν τον θεωρούν χαριτωμένο
- ✓ Είναι πολύτιμος στο χώρο εργασίας: Για την κεφάτη δημιουργι-

[3] Littauer,F.& Littauer,F.(2005)

κότητά του, την αισιοδοξία, την ελαφρότητα, την ικανότητα να φτιάχνει το κέφι και να διασκεδάζει τους συνεργάτες του

- ✓ Θα βελτιωνόταν αν: Οργανωνόταν, δεν ήταν τόσο φλύαρος και μάθαινε πως ο χρόνος είναι πολύτιμος
- ✓ Ως ηγέτης: Ξεσηκώνει, πείθει και εμπνέει τους γύρω του, γοητεύει και διασκεδάζει, αλλά ξεχνάει εύκολα και δεν είναι συνεπής στην προσπάθεια που αρχικά καταβάλλει
- ✓ Συνήθως παντρεύεται: Τέλειους Μελαγχολικούς που χαρακτηρίζονται από ευαισθησία και σοβαρότητα, εντούτοις ο Δημοφιλής Αιματικός σύντομα κουράζεται να προσπαθεί διαρκώς να τους φτιάξει το κέφι και να νιώθει ανεπαρκής και ανόητος
- ✓ Πώς αντιδρά στην πίεση: Εγκαταλείπει το προσκήνιο, πηγαίνει για ψώνια, ανακαλύπτει μια διασκεδαστική παρέα, ρίχνει στους άλλους το φταίξιμο
- ✓ Πώς θα τον αναγνωρίσετε: Μιλάει ακατάπαυστα, φωναχτά, έχει ζωηρό βλέμμα, έντονες εκφράσεις προσώπου, κουνάει διαρκώς τα χέρια του, είναι ενθουσιώδης, κάνει εύκολα παρέες

Ο Τέλειος Μελαγχολικός

«Ας επιλέξουμε τον πιο σωστό τρόπο».

- ✓ Επιθυμία: Να γίνουν όλα σωστά
- ✓ Συναισθηματικές ανάγκες: Σταθερότητα, προσωπικός χώρος, ησυχία, ευαισθησία και υποστήριξη
- ✓ Βασικά προτερήματα: Οργανωτικός, θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, διαθέτει υψηλά πρότυπα και ιδανικά, αναλύει τα πράγματα σε βάθος
- ✓ Βασικά ελαττώματα: Καταπτοείται εύκολα, αφιερώνει υπερβολικά πολύ χρόνο στην προετοιμασία, εστιάζει περισσότερο από όσο πρέπει στις λεπτομέρειες, θυμάται όλα τα αρνητικά, αντιμετωπίζει τους άλλους με δυσπιστία

- ✓ Μελαγχολεί όταν: Η ζωή του δεν είναι σε τάξη, απομακρύνεται από τα πρότυπα που έχει θέσει, και οι άλλοι δείχνουν να αδιαφορούν για το γεγονός
- ✓ Φοβάται: Το ενδεχόμενο να μην τον καταλαβαίνει κανείς, να κάνει λάθη, να αναγκαστεί να συμβιβάσει τα πρότυπά του
- ✓ Του αρέσουν οι άνθρωποι που: Είναι σοβαροί, διανοούμενοι, βαθυστόχαστοι και ικανοί να ακολουθήσουν μια λογική συζήτηση
- ✓ Αντιπαθεί τους ανθρώπους που: Είναι ελαφρόμυαλοι, ξεχασιά~ ρηδες, έρχονται καθυστερημένοι, είναι ανοργάνωτοι, επιφανειακοί, συνηθίζουν τις υπεκφυγές, είναι απρόβλεπτοι
- ✓ Είναι πολύτιμος στο χώρο εργασίας: Χάρη στην προσοχή που δίνει στη λεπτομέρεια, την αναλυτική του διάθεση, τη συνέπεια, τα υψηλά πρότυπα επιδόσεων, τη συμπόνια που δείχνει σε όποιον υποφέρει
- ✓ Θα βελτιωνόταν αν: Δεν έπαιρνε τη ζωή τόσο σοβαρά και δεν απαιτούσε από τους άλλους να γίνουν τέλειοι
- ✓ Ως ηγέτης: Είναι οργανωτικός, αντιμετωπίζει με ευαισθησία τα συναισθήματα των άλλων, είναι βαθιά δημιουργικός, απαιτεί ποιοτικές επιδόσεις
- ✓ Συνήθως παντρεύεται: Δημοφιλείς Αιματικούς για τη χαρούμενη διάθεση και την κοινωνικότητά τους, όμως πολύ σύντομα πιάνει τον εαυτό του να απεχθάνεται τη φλυαρία τους και να προσπαθεί να τους βάλει σε πρόγραμμα, πέφτοντας σε κατάθλιψη όταν εκείνοι δεν ανταποκρίνονται
- ✓ Πώς αντιδρά στην πίεση: Αποσύρεται, χάνεται στις σελίδες ενός βιβλίου, παθαίνει κατάθλιψη, παραιτείται, αναμασάει τα προβλήματα
- ✓ Πώς θα τον αναγνωρίσετε: Είναι σοβαρός, ευαίσθητος, έχει καλούς τρόπους, στιγμές στις οποίες αποδοκιμάζει τον εαυτό του, εμφάνιση άψογη και προσεγμένη (με εξαιρέσεις διάφορους ατημέλητους διανοουμένους, μουσικούς και ποιητές που θεωρούν ότι η ενασχόληση με την εμφάνιση και το ντύσιμο θα τους κόστιζε σε επίπεδο εσωτερικότητας)

Ο Ισχυρός Χολερικός

«Ας επιλέξουμε το δικό μου τρόπο».

- ✓ Επιθυμία: Να έχει τον έλεγχο των πραγμάτων
- ✓ Συναισθηματικές ανάγκες: Υπακοή, αναγνώριση των επιτευγμάτων του, εύσημα για τις ικανότητές του
- ✓ Βασικά προτερήματα: Ικανότητα να αναλάβει άμεσα τα ηνία οποιασδήποτε κατάστασης, ταχύτατες και σωστές αποφάσεις
- ✓ Βασικά ελαττώματα: Υπερβολικά αυταρχικός, κυριαρχικός, δικτατορικός, χωρίς ευαισθησίες, ανυπόμονος, απρόθυμος να καταμερίσει εργασίες και εξουσίες ή να αναγνωρίσει τον κόπο και τα επιτεύγματα των άλλων
- ✓ Μελαγχολεί όταν: Η ζωή του είναι εκτός ελέγχου και οι άλλοι δεν ακολουθούν τις υποδείξεις του
- ✓ Φοβάται: Το ενδεχόμενο να χάσει τον έλεγχο κάποιας κατάστασης, όπως για παράδειγμα να χάσει τη δουλειά του, να μην πάρει προαγωγή, να αρρωστήσει σοβαρά, το έτερο ήμισυ να μην τον στηρίζει και το παιδί του επαναστατήσει εναντίον του
- ✓ Του αρέσουν οι άνθρωποι που: Είναι υποστηρικτικοί και υποχωρητικοί, ακολουθούν τις υποδείξεις του, συνεργάζονται γρήγορα και του παραχωρούν τα εύσημα
- ✓ Αντιπαθεί τους ανθρώπους που: Είναι τεμπέληδες και δεν εργάζονται ακατάπαυστα, αμφισβητούν την εξουσία του, γίνονται ανεξάρτητοι ή δεν του είναι πιστοί
- ✓ Είναι πολύτιμος στο χώρο εργασίας: Καθώς ξεπερνάει κάθε άλλη προσωπικότητα σε επιδόσεις και επιτεύγματα σε λιγότερο χρόνο και συνήθως έχει δίκιο, ωστόσο μμπορεί να προκαλέσει προβλήματα και φασαρίες
- ✓ Θα βελτιωνόταν αν: Επέτρεπε στους άλλους να παίρνουν αποφάσεις, παραχωρούσε εξουσίες, γινόταν πιο υπομονετικός, δεν απαιτούσε από τους πάντες να παράγουν με τους δικούς του ρυθμούς

- ✓ Ως ηγέτης: Διαθέτει έμφυτη τη στόφα της εξουσίας, ταχεία α-ντίληψη για αποτελεσματικές λύσεις, ενώ πιστεύει ακράδαντα στις ικανότητές του παρότι συχνά αποθαρρύνει άτομα που δ διαθέτουν τη δική του επιθετικότητα
- ✓ Συνήθως παντρεύεται: Φιλήσυχους Φλεγματικούς διατεθειμένους να υπακούουν αδιαμαρτύρητα και να μην αμφισβητούν τη εξουσία του, που όμως τους λείπει ο ενθουσιασμός και δεν θα υλοποιήσουν ποτέ σημαντικά επιτεύγματα
- ✓ Πώς αντιδρά στην πίεση: Σφίγγει τα λουριά, δουλεύει πιο σκληρά, ασκείται περισσότερο, θέτει υψηλότερους στόχους και τους επιδιώκει με ενθουσιασμό
- ✓ Πώς θα τον αναγνωρίσετε: Κινείται αστραπιαία και νευρικά αρπάζει την εξουσία χωρίς δεύτερη σκέψη, διαθέτει αυτοπεποί-θηση, είναι ακούραστος και ασυγκράτητος

Ο φιλήσυχος Φλεγματικός

«Ας επιλέξουμε τον πιο εύκολο τρόπο.»

- ✓ Επιθυμία: Να αποφύγει τις αντιπαραθέσεις, να έχει την ηρεμία
- ✓ του
- ✓ Συναισθηματικές ανάγκες: Σεβασμός, να νιώσει ότι αξίζει σαν άνθρωπος, κατανόηση, συναισθηματική στήριξη
- ✓ Βασικά προτερήματα: Ισορροπία, ήρεμος χαρακτήρας, οξύ χιούμορ, ευχάριστη προσωπικότητα
- ✓ Βασικά ελαττώματα: Έλλειψη αποφασιστικότητας, ενθουσιασμού και ενεργητικότητας, δεν έχει φανερά μειονεκτήματα ενώ διαθέτει κρυφή σιδερένια θέληση
- ✓ Μελαγχολεί όταν: Είναι αναγκασμένος να αντιμετωπίζει διαμάχες και συγκρούσεις, προσωπικές αντιπαραθέσεις, κανείς δεν προσφέρεται να βοηθήσει, αναγκαστεί να αναλάβει όλη την ευθύνη

- ✓ Φοβάται: Το ενδεχόμενο να βρεθεί αντιμέτωπος με ένα σοβαρό προσωπικό πρόβλημα, να μμείνει στα κρύα του λουτρού. Όταν βρεθεί αντιμέτωπος με μεγάλες αλλαγές.
- ✓ Του αρέσουν οι άνθρωποι που: Είναι διατεθειμένοι να πάρουν αποφάσεις για λογαριασμό του, αναγνωρίζουν τα προτερήματα του, δεν τον αγνοούν, τον σέβονται
- ✓ Αντιπαθεί τους ανθρώπους που: Είναι υπερβολικά πιεστικοί, θορυβώδεις, έχουν από αυτόν μεγάλες απαιτήσεις
- ✓ Είναι πολύτιμος στο χώρο εργασίας: Καθώς είναι συνεργάσιμος και έχει την ικανότητα να ηρεμεί τα πνεύματα, ηρεμεί τις καταστάσεις, διαμεσολαβεί ανάμεσα σε εριστικού ς ανθρώπους, συμβάλει αντικειμενικά στην επίλυση προβλημάτων
- ✓ Θα βελτιωνόταν αν: Έθετε στόχους και αποκτούσε κίνητρα, ήταν πρόθυμος να κάνει περισσότερα σε ταχύτερους ρυθμούς, αντιμετώπιζε τα δικά του προβλήματα με την ίδια αποτελεσματικότητα που χειρίζεται τα προβλήματα των άλλων
- ✓ Ως ηγέτης: Είναι ήρεμος, ψύχραιμος και συγκροτημένος, δεν παίρνει παρορμητικές αποφάσεις, είναι αγαπητός και ευχάριστος, δε δημιουργεί προβλήματα, ωστόσο σπανίων είναι ο εμπνευστής λαμπρών ιδεών
- ✓ Συνήθως παντρεύεται: Ισχυρούς Χολερικούς επειδή εκτιμά τη δύναμη και την αποφασιστικότητά τους, όμως κάποια στιγμή ο Φιλήσυχος Φλεγματικός δυσανασχετεί με την απότομη και υποτιμητική συμπεριφορά τους
- ✓ Πώς αντιδρά στην πίεση: Κρύβεται, βλέπει τηλεόραση, τρώει, κλείνει τα, αυτιά του σε αυτό που συμβαίνει γύρω του
- ✓ Πώς θα τον αναγνωρίσετε: Από την ήρεμη και χαλαρή στάση του, σε κάθε ευκαιρία κάθεται ή ακουμπάει κάπου για να ξεκουραστεί

3.Τύπος Α και Β

Μια ιδιότητα της προσωπικότητας ,που προσδιορίζει όχι μόνο τη συμπεριφορά του ατόμου ως προς την εργασία αλλά και την προσωπική του υγεία και ευτυχία ,είναι αυτή που αποκαλείται τύπος Α και Β .Τα άτομα με προσωπικότητα τύπου Α είναι αγχώδη ,εργάζονται και κινούνται έντονα ,ανυπόμονα και κάτω από ψυχολογική πίεση ή στρες. Είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικά και φιλόδοξα. Αντίθετα ,τα άτομα με προσωπικότητα τύπου Β είναι ήρεμα ,λιγότερο δραστήρια και απαιτητικά από τους εαυτούς τους.

Ιατρικές έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα τύπου Α έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσβληθούν από καρδιακές παθήσεις από ότι τα άτομα τύπου Β

Με βάση τις παραπάνω ιδιότητες στο χώρο του μάνατζμεντ γίνεται προσπάθεια να γίνεται όσο το δυνατό καλύτερη προσαρμογή μεταξύ του τύπου του ατόμου και του τύπου της εργασίας, Ο πίνακας που ακολουθεί είναι μια πρόταση του **Holland** μεταξύ του τύπου του ατόμου και του τύπου του επαγγέλματος

ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	**ΤΥΠΟΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ**
1.**Ρεαλιστής**:ενεργητική συμπεριφορά, δύναμη, συντονισμός, φυσικές ικανότητες	Αγροτικά επαγγέλματα, Μάνατζερ
2.**Ερευνητής**: σκέψη ,λογική παρά συναίσθημα, οργάνωση, λεπτομέρεια.	Βιολογία, μαθηματικά, δημοσιογραφία
3.**Κοινωνικός**:ικανότητες και θέληση κοινωνικών σχέσεων, επικοινωνία, ενθουσιασμός	Ψυχολογία, κοινωνικός λειτουργός, διπλωμάτης

4.**Ιεραρχικός**:κλίση προς τους κανόνες, ιεραρχία, κοινωνική θέση ,πειθαρχία	Στρατιωτικός ,λογιστής
5.**Επιχειρηματικός**: επιρροή στους άλλους, διαίσθηση ,ισχύς και κοινωνική δύναμη	Δημόσιες σχέσεις ,επιχειρηματίας ,δικηγόρος
6. **Καλλιτέχνης**: αυτό-έκφραση, δημιουργικότητα, έμπνευση, συναίσθημα	Ηθοποιός, μουσικός, ζωγράφος

4. Προσωπικότητα και Διάσταση Ιεραρχίας

Αυτή η διάσταση εκφράζει το βαθμό τον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η εξουσία,(ιεραρχία) και η ιεραρχία κοινωνικών θέσεων (status) θα πρέπει να υπάρχει στα κοινωνικά συστήματα κατά συνέπεια στις κοινωνικές οργανώσεις.Τα άτομα που χαρακτηρίζονται έντονα από αυτή την ιδιότητα ,είναι φυσικό να αποδέχονται φυσιολογικά την ιεραρχία και τις εντολές των προϊσταμένων, προτιμούν πιο αυταρχικό στυλ μάνατζμεντ, τους διακρίνει διανοητικός δογματισμός, αντιδρούν στις αλλαγές ,είναι δουλικοί προς τους ανωτέρους τους και εκμεταλλευτές προς τους κατωτέρους τους.

Δογματισμός .Η ιδιότητα αυτή εκφράζει τη « στενότητα του μυαλού» του ατόμου και την εμμονή του σε δόγματα και πιστεύω. Τ α άτομα αυτά αισθάνονται άνετα σε κατεστημένες καταστάσεις και αντιδρούν σε αλλαγές .

5 .Διάσταση ή Έδρα Ελέγχου.

Η έκφραση « δεν είναι στο χέρι μου…» αποτελεί τη βάση για την θεωρία της έδρας ελέγχου που αρχικά διατύπωσε ο Rotter (1966).Πρόκειται για

ερευνητικό ρεύμα που κυριάρχησε στην Αγγλοσαξονική βιβλιογραφία για μια ολόκληρη εικοσαετία (1965-1985).Η θεωρία αυτή αναφέρεται στις προβλέψεις που κάνουν τα άτομα σχετικά με τους παράγοντες που καθορίζουν αυτό που πρόκειται να συμβεί στους ίδιους ή στους άλλους. Τόσο η ονομασία ,όσο και η τεράστια απήχηση του συγκεκριμένου ερευνητικού ρεύματος αποδίδονται στον Rotter ο οποίος στο περίφημο άρθρο του (1966) αναφέρει:

« Στον πολιτισμό μας, όταν ένα υποκείμενο προσλαμβάνει μια ενίσχυση, η οποία μοιάζει να μην καθορίζεται απόλυτα από κάποια δική του συμπεριφορά, τότε η ενίσχυση γίνεται αντιληπτή ως αποτέλεσμα της τύχης ,της μοίρας ,ή θεωρείται ότι προκλήθηκε από κάποια πολύ ισχυρά άτομα ,ακόμα ότι είναι τελείως απρόσμενη εξαιτίας της μεγάλης συνθετότητας των δυνάμεων που μας περιβάλλουν. Όταν το άτομο προσλαμβάνει την ενίσχυση κατ' αυτό τον τρόπο, λέμε ότι πρόκειται σε μια πίστη σε έναν **εξωτερικό έλεγχο**. Όταν ,αντίθετα το άτομο θεωρεί ότι η ενίσχυση εξαρτάται από την ίδια του τη συμπεριφορά ή από τα σχετικά σταθερά ατομικά του χαρακτηριστικά, τότε λέμε ότι πρόκειται για μια πίστη σε έναν **εσωτερικό έλεγχο**» (Rotter 1966 ,σ.1).[4]

Η ιδιότητα δηλ. της έδρας ελέγχου, εκφράζει το κατά πόσο το άτομο πιστεύει ότι το ίδιο και οι δικές του ενέργειες προσδιορίζουν τα γεγονότα που του συμβαίνουν στη ζωή του. Το πόσο δηλαδή πιστεύει ότι η ζωή του προσδιορίζεται από το ίδιο ή από τους άλλους ,το περιβάλλον του ,τις συγκυρίες ,την τύχη. Όπως είδαμε και παραπάνω, υπάρχουν άνθρωποι που πιστεύουν ότι όσα συμβαίνουν στη ζωή τους ,εξαρτώνται και καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τους ίδιους (εσωτερικός έλεγχος) ενώ άλλοι πιστεύουν ότι σχεδόν τα πάντα εξαρτώνται και καθορίζονται από την τύχη, το πεπρωμένο και το περιβάλλον τους (« ότι είναι να συμβεί ,θα συμβεί»-εξωτερκός έλεγχος).Από εμπειρικές έρευνες διαπιστώθηκε ότι τα εξωτερικά άτομα είναι λιγότερο ικανοποιημένα από τη δουλειά τους ,λιγότερο αποτελεσματικά, περισσότερο αλλοτριωμένα

[4] Από Παπαστάμου,Σ. (2001)

και προτιμούν λιγότερο δημοκρατικό στυλ μάνατζμεντ απ΄ότι τα εσωτερικά άτομα.

ΕΡΕΥΝΑ

Μελέτη του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ κατά τη δεκαετία του '60 έδειξε ότι οι φοιτητές μπορούσαν να τοποθετηθούν κατά μήκος μιας οριζόντιας κλίμακας, τα δυο άκρα της οποίας αποτελούσαν, από τη μία, η εξωτερική έδρα ελέγχου και, από την άλλη, η εσωτερική έδρα ελέγχου στη ζωή. Είκοσι χρόνια αργότερα, οι πρώην φοιτητές οι οποίοι πήραν μέρος στην έρευνα, απόφοιτοι πλέον του Χάρβαρντ, εντοπίστηκαν από ερευνητές του Πανεπιστημίου. Ακολούθησε μια σύγκριση μεταξύ τους ως προς κάποιους υποκειμενικούς παράγοντες επιτυχίας (για παράδειγμα, ως προς τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία, την οικογένεια και τη ζωή), αλλά και ως προς συγκεκριμένους και μετρήσιμους αντικειμενικούς παράγοντες (για παράδειγμα, ως προς την οικονομική κατάσταση, την υγεία κ.λπ.). Τα άτομα τα οποία ως φοιτητές . χαρακτηρίζονταν από **εσωτερική έδρα** ελέγχου, ύστερα από δυο δεκαετίες βρέθηκαν ότι πήγαιναν πολύ καλύτερα στον καθένα από τους παραπάνω τομείς της ζωής, σε σύγκριση με τα άτομα τα οποία διέθεταν **εξωτερική έδρα** ελέγχου.

Προφανώς, η έδρα εσωτερικού ελέγχου και η ικανότητα του ατόμου να συσχετίζει μια συμπεριφορά με το αντίστοιχο αποτέλεσμα, συγκαταλέγονται μεταξύ των παραγόντων που συνέβαλαν στην επιτυχία των πρώην φοιτητών. Για παράδειγμα, μια πιθανή ερμηνεία για την καλύτερη υγεία και φυσική κατάσταση των ατόμων με εσωτερική έδρα ελέγχου, είναι ότι αυτοί που πιστεύουν πως οι πράξεις τους επηρεάζουν την κατάσταση του σώματος τους προσέχουν τη διατροφή τους, ασκούνται και ξεκουράζονται. Πράγματι, μεταγενέστερες έρευνες έδειξαν ότι τα άτομα με εσωτερικό έλεγχο φορούν ζώνες ασφαλείας και χρησιμοποιούν πιο συχνά αντισύλληψη, πιστεύοντας ότι ασκούν ένα σημαντικό βαθμό ελέγχου στην υγεία και την ασφάλεια τους. Αντίθετα, οι «μοιρολάτρες» όπως δείχνουν οι ίδιες έρευνες, καπνίζουν, πίνουν, δεν φορούν ζώνες ασφαλείας και δεν παίρνουν προφυλάξεις στον έρωτα. Οι

συνεντεύξεις με τα άτομα αυτά φανερώνουν ότι πιστεύουν και συχνά επικαλούνται ως αρχή (και δικαιολογία) τη λαϊκή ρήση : *«άμα είναι σου τύχει, θα σου τύχει»*..

Τα σημαντικότερα ερευνητικά ευρήματα για την έδρα ελέγχου είναι:

1. Η «εσωτερικότητα» συνδυάζεται με την κοινωνική αξία των ανθρώπων: τα άτομα δηλαδή που ανήκουν σε κοινωνικά ευνοημένες κατηγορίες εμφανίζονται περισσότερο « εσωτερικά» από ότι τα άτομα που ανήκουν σε μειονεκτούσες ομάδες. Για το χώρο το Νοσοκομείου αυτό σημαίνει, ότι πιθανότατα οι γιατροί ή τα ανώτατα στελέχη να χαρακτηρίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από «εσωτερικότητα»,έναντι του Υ.Ε προσωπικού.

2. Η «εσωτερικότητα» συνδυάζεται με την κοινωνική αξία των συμπεριφορών: τα άτομα που εμφανίζουν κοινωνικά αποδεκτή και επιθυμητή συμπεριφορά είναι τα «εσωτερικά» άτομα, σε αντίθεση με τα « εξωτερικά» που χαρακτηρίζονται από λιγότερο επιθυμητές συμπεριφορές.

3. Η «εσωτερικότητα» έχει την τάση να εντείνεται –ως ένα σημείο-με την αύξηση της ηλικίας : όσο μεγαλώνει το παιδί τόσο πριμοδοτεί την εσωτερική έδρα ελέγχου.5

[5] Παπαστάμου,Σ. (2001)

5.1 Η γλώσσα **στον εργασιακό χώρο σύμφωνα με την στην Έδρα Έλεγχου**

Εξωτερική γλώσσα	**Εσωτερική γλώσσα**
Δεν ,μπορώ να κάνω τίποτε γι' αυτό.	Ας δούμε τις εναλλακτικές λύσεις.
Δεν μπορώ….	Μπορώ να επιλέξω διαφορετική προσέγγιση.
Πρέπει να …..	Ελέγχω εγώ ο ίδιος τα συναισθήματά μου.
Μακάρι να ….	Μπορώ να επεξεργαστώ μια αποτελεσματική παρουσίαση.
	Θα διαλέξω την κατάλληλη απάντηση.
	Επιλέγω
	Προτιμώ να ...

Η γλώσσα της αριστερής στήλης προέρχεται από ένα βασικό παράδειγμα του **ντετερμινισμού**. Και το όλο πνεύμα της είναι η αποποίηση και η μεταφορά ευθυνών του εργαζόμενου. «Δεν είμαι υπεύθυνος, δεν είμαι ικανός να επιλέξω την απάντησή μου .»

Ένα σοβαρό πρόβλημα με την εξωτερική γλώσσα είναι ότι εξελίσσεται σε **αυτο-εκπληρούμενη προφητεία.** Το κυρίαρχο παράδειγμα, ότι

καθοριζόμαστε από κάτι άλλο, ενισχύεται - και αρχίζουμε να συλλέγουμε αποδείξεις που ενισχύουν την πεποίθησή μας αυτή. Όλο και περισσότερο αισθανόμαστε θύματα των περιστάσεων, πιστεύουμε ότι δεν έχουμε έλεγχο πάνω στη ζωή μας και το πεπρωμένο μας. Ρίχνουμε το φταίξιμο για την κατάστασή μας σε εξωτερικές δυνάμεις - σε άλλους ανθρώπους, στις περιστάσεις, ακόμη και στα «άστρα». Ειδικά ο χώρος του Νοσοκομείου, χαρακτηρίζεται από αυτό το μοτίβο γλώσσας. Οι γιατροί αισθάνονται θύματα των γραφειοκρατικών διαδικασιών γιατί πάντα θέλουν να λειτουργούν αυτόνομα,οι νοσηλευτές αισθάνονται θύματα των διαδικασιών και των γιατρών ενώ οι διοικητικοί αισθάνονται θύματα του προιστάμενου ή του διευθυντή κ.ο.κ

5.2 Ο <u>κοινωνικός καθρέφτης</u>

Η αντανάκλαση του ισχύοντος κοινωνικού παραδείγματος μας λέει ότι σε μεγάλο βαθμό καθοριζόμαστε από τον επηρεασμό και τις συνθήκες. Αν και έχουμε γνωρίσει την τεράστια ισχύ του επηρεασμού στη ζωή μας, το να πούμε ότι *καθοριζόμαστε από* αυτόν, ότι δεν έχουμε έλεγχο πάνω σε αυτή την επιρροή δημιουργεί έναν πολύ διαφορετικό χάρτη.[6]

Στην πραγματικότητα υπάρχουν τρεις κοινωνικοί χάρτες - τρεις θεωρίες του ντετερμινισμού, ευρέως αποδεκτές ανεξάρτητα η κάθε μία ή σε συνδυασμό, που εξηγούν τη φύση του ανθρώπου. Ο ***<u>γενετικός ντετερμινισμός</u>*** βασικά λέει ότι για όλα ευθύνονται οι παππούδες σας. Γι' αυτό είστε τόσο οξύθυμοι. Οι παππούδες σας ήταν ευερέθιστοι και έχει αποτυπωθεί στο DNA σας. Μεταδίδεται από γενιά σε γενιά κι εσείς απλώς το κληρονομήσατε. Εκτός αυτού, είστε Κρητικός, και οι Κρητικοί το έχουν στη φύση τους.

Ο ***<u>ψυχικός ντετερμινισμός</u>*** βασικά λέει ότι για όλα ευθύνονται οι γονείς σας. Η ανατροφή σας, οι παιδικές εμπειρίες σας διαμόρφωσαν βασικά τις προσωπικές τάσεις σας και τη δομή του χαρακτήρα σας. Γι' αυτό φοβάστε όταν βρίσκεστε μπροστά σε άλλους. Φταίει ο τρόπος που σας ανάθρεψαν οι γονείς σας. Νοιώθετε τρομερές ενοχές όταν κάνετε κάποιο

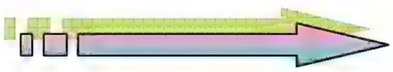
[6] Covey,S (2000)

λάθος, επειδή "θυμάστε" βαθιά μέσα σας τι είχε συμβεί όταν ήσασταν τρωτός, τρυφερός, και εξαρτημένος. "Θυμάστε" την τιμωρία, την απόρριψη, τη σύγκριση με κάποιον άλλον όταν δεν αποδίδατε σύμφωνα με τα προσδοκώμενα.

Ο *περιβαλλοντικός ντετερμινισμός* βασικά λέει ότι για όλα φταίει ο προϊστάμενός σας - ή οι συνεργάτες σας ή η/ο σύζυγός σας ή αυτό το παλιόπαιδο ο γιος σας, ή η οικονομική σας κατάσταση ή η κυβερνητική πολιτική. Κάποιος ή κάτι στο περιβάλλον σας είναι υπεύθυνος για την κατάστασή σας.

Ο καθένας από αυτούς τους χάρτες βασίζεται στη θεωρία ερεθίσματος/απόκρισης *την* οποία συνήθως συνδέουμε με τα πειράματα , του Παβλόφ . Η βασική ιδέα είναι ότι είμαστε εθισμένοι να απαντάμε με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε ένα συγκεκριμένο ερέθισμα.

ΕΡΕΘΙΣΜΑ



ΑΠΟΚΡΙΣΗ

5.3 Αλλαγή της έδρας ελέγχου στον Οργανισμό.

Η Ελεάνορ Ρούσβελτ είπε: «κανείς δεν μπορεί να με πληγώσει χωρίς την συγκατάθεσή μου» ή ο Γκάντι: «δεν μπορούν να μας πάρουν τον αυτοσεβασμό μας αν δεν τους τον δώσουμε εμείς».Η πρόθυμη εξουσιοδότησή μας, η συγκατάθεσή μας σε αυτό που μας συμβαίνει ,μας πληγώνει πολύ περισσότερο από αυτό -καθαυτό που μας συμβαίνει.[7]
Είναι πολύ ευκολότερο να ρίχνουμε το φταίξιμο για τη στασιμότητά μας στους άλλους, στον εξωτερικό επηρεασμό που έχουμε δεχθεί ή στις συνθήκες. Αλλά εμείς είμαστε οι υπεύθυνοι, να ελέγξουμε τη ζωή μας και να επηρεάσουμε τις περιστάσεις μας, ασχολούμενοι – με αυτό που είμαστε, στρεφόμενοι στο **είμαι**.

[7] Covey,S (2000)

Παράδειγμα:

Αν αντιμετωπίζω πρόβλημα με τον/την προϊστάμενό/νη μου ,τη Διευθύνουσα ή τον διευθυντή γιατρό , τι κερδίζω στην πραγματικότητα με το να εκμυστηρεύομαι διαρκώς στον καθέναν από τους συναδέλφους μου, τα τρωτά σημεία τους ; Λέγοντας ότι δεν είμαι υπεύθυνος, κάνω τον εαυτό μου ανίσχυρο θύμα, καθηλώνομαι σε μια αρνητική κατάσταση. Ταυτόχρονα, ,μειώνω την ικανότητά μου να την επηρεάσω - με τις γκρίνιες, τις κατηγορίες, και τις επικρίσεις μου απλώς επιβεβαιώνω όσα πιστεύει για τις αδυναμίες μου. Οι επικρίσεις μου είναι χειρότερες από τη διαγωγή, που θέλω να διορθώσω. Η ικανότητά μου να επηρεάσω θετικά την κατάσταση ,μαραίνεται και πεθαίνει.

Αν θέλω να βελτιώσω πραγματικά την κατάστασή μου, ,μπορώ να ασχοληθώ με το ένα και ,μοναδικό πράγμα στο οποίο έχω απόλυτο έλεγχο - τον **εαυτό** μου. Μπορώ να σταματήσω να προσπαθώ να διαπλάσω τον προιστάμενό μου και να ασχοληθώ με τις δικές μου αδυναμίες. Μπορώ να εστιαστώ στο να είμαι πολύτιμος συνεργάτης, πηγή εμπιστοσύνης και υποστήριξης χωρίς όρους και όρια. Και μπορώ να ελπίζω ότι ο προιστάμενός μου θα αισθανθεί την ισχύ του παραδείγματος που δίνω και θα αποκριθεί αναλόγως. Αλλά είτε αποκριθεί είτε όχι, ο πιο θετικός τρόπος με τον οποίο ,μπορώ να επηρεάσω την κατάστασή μου είναι να βελτιώσω τον **εαυτό** μου, το είναι μου.

Υπάρχουν τόσοι πολλοί τρόποι να βελτιώσετε την κατάσταση .Να γίνετε καλύτερος ακροατής, περισσότερο υποστηρικτικός συνάδελφος ,καλύτερος σπουδαστής, περισσότερο συνεργάσιμος και αφοσιωμένος εργαζόμενος Μερικές φορές, το πιο αποτελεσματικό πράγμα που μπορούμε να κάνουμε είναι να είμαστε **χαρούμενοι,** απλώς να **χαμογελάμε** ειλικρινά. Η ευτυχία , όπως και η δυστυχία, είναι εσωτερική επιλογή.

Υπάρχουν πράγματα, όπως ο καιρός, που ποτέ δεν μπορούμε ν α επηρεάσουμε Αλλά, ως **εσωτερικοί** άνθρωποι, μπορούμε να κουβαλάμε μαζί, μας τις δικές μας προσωπικές ή κοινωνικές μετεωρολογικές συνθήκες. Μπορούμε να είμαστε χαρούμενοι και να αποδεχόμαστε εκείνα

τα πράγματα, που προς το παρόν δεν μπορούμε να ελέγξουμε, εστιάζοντας παράλληλα τις προσπάθειές μας σε εκείνα που μπορούμε να ελέγξουμε. [8]

Πρέπει να παραδεχτούμε ότι είναι πολύ δύσκολο να το αποδεχτούμε συναισθηματικά, ιδίως αν έχουμε περάσει τόσα χρόνια επεξηγώντας τη «δυστυχία» μας στο όνομα των περιστάσεων ή της συμπεριφοράς κάποιων άλλων. Αλλά δεν θα μπορέσουμε ποτέ να πούμε: «Διαλέγω διαφορετικά» αν προηγουμένως δεν παραδεχτούμε από το βάθος της καρδιάς μας και ειλικρινά ότι: « **Είμαι αυτό που είμαι σήμερα εξαιτίας των επιλογών που έκανα χθες!!!**» (Παράρτημα1: *ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΕΘΙΣΜΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΚΡΙΣΗ*)

6.Αυτοεκπληρούμενη προφητεία ή Το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα στην εργασία.

Ένας διάσημος Αμερικανός αθλητής ράγκμπι, εκτός ενεργού δράσης πια, έκανε μια ομιλία σε κάποιες φυλακές των Η.Π.Α. Δήλωσε λοιπόν περήφανος:«Δεν απογοήτευσα τον πατέρα μου. Όταν ήμουν παιδί, αν και δεν είχα δείξει μεγάλο ταλέντο, ο πατέρας μου δεν αμελούσε να μου λέει: Γιε μου μια μέρα θα γίνεις σπουδαίος παίκτης ράγκμπι.Και να 'μαι λοιπόν σήμερα!!!».Μόλις τελείωσε την ομιλία του, ένας φυλακισμένος ζήτησε δειλά το λόγο και σε λιγότερο έντονο τόνο, με το κεφάλι χαμηλωμένο και βλέμμα θλιμμένο είπε: «Και 'γω δεν απογοήτευσα τον πατέρα μου. Όταν ήμουν μικρός αν και δεν είχα δείξει τα στοιχεία ενός μεγάλου ταλέντου, ο πατέρας μου επαναλάμβανε κάθε φορά που έκανα μια ζημιά ή μια αταξία :Έτσι όπως πας μια μέρα θα καταλήξεις στη φυλακή Και να 'μαι λοιπόν σήμερα…»[9]
Ο Πυγμαλίων, στην Μυθολογία, ήταν ένας εξαίρετος γλύπτης. Αν και ήταν μισογύνης, έφτιαξε ένα γυναικείο άγαλμα, το οποίο ήταν εξαιρετικά όμορφο. Το κοίταζε συνεχώς. Του άρεσε πολύ. Στο τέλος ερωτεύτηκε το άγαλμα και το ονόμασε Γαλάτεια. Ήθελε το άγαλμα να έχει ζωή. Αλλά φυσικά το άγαλμα δεν ανταπέδιδε τον έρωτά του. Τότε ο Πυγμαλίων

[8] Όπ.π
[9] Ροδαφηνός ,Α,(2008)

προσευχήθηκε στην Θεά Αφροδίτη να ζωντανέψει το άγαλμα. Η Θεά τον λυπήθηκε και ζωντάνεψε την γυναίκα των ονείρων του. Ευλόγησε τον γάμο τους, και η Γαλάτεια του έδωσε ένα παιδί, τον Πάφο, απ' όπου ονομάστηκε η ομώνυμη κυπριακή πόλη.

Η αυτοεκπληρούμενη προφητεία είναι ένας βασικός όρος της ψυχολογίας, με άπειρες εφαρμογές στη ζωή μας. Είναι η τάση ενός ατόμου να φέρεται κατά τον τρόπο που έχουμε εμείς προεξοφλήσει. Βλέπουμε λοιπόν, το εξής σχήμα: ο τρόπος που ερμηνεύουμε τις ενέργειες κάποιου έχει ως αποτέλεσμα μια ανάλογη δράση- συμπεριφορά η οποία πιέζει τον απέναντί μας να συμμορφωθεί στην αρχική μας ερμηνεία, να φερθεί δηλαδή όπως εμείς είχαμε προεξοφλήσει. (Παράρτημα 2)

Παράδειγμα:

Αναλαμβάνουμε μια ανώτερη θέση στο Νοσοκομείο. Πιστεύουμε όμως ότι ο προιστάμενός μας δεν θα συνεργαστεί καλά μαζί μας ,γιατί δεν μας αποδέχεται. Το έχουμε προεξοφλήσει στο μυαλό μας, ότι έτσι θα συμβεί. Το αποτέλεσμα είναι να συμπεριφερόμαστε ,καχύποπτα ή κουμπωμένα οδηγώντας τον ,να επιβεβαιώσει τις προσδοκίες μας, με την μη υποστηρικτική συμπεριφορά του.

Παρόμοια περιστατικά μπορούν να συμβούν στο χώρο της μάθησης, στις σχέσεις γονέων και παιδιών κ.λπ. Το απώτερό τους αποτέλεσμα είναι η δημιουργία φαύλων κύκλων όπου αναπαράγονται δυσαρέσκειες.

Β. ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ-ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

1.Εισαγωγικές Έννοιες

Η σχέση με τον άλλο αποτελεί το θεμέλιο λίθο στη ζωή κάθε ανθρώπου. Το βρέφος πρώτα αντιλαμβάνεται τη μητέρα του και μετά τον εαυτό του. Χτίζει την ταυτότητα του μέσα από αυτά που εισπράττει από του άλλους, ερεθίσματα, σκέψεις, συναισθήματα, αντιλήψεις. Ο άνθρωπος στην πορεία της ζωής του είναι πάντα σε συνδιαλλαγή με τον άλλο σε όποιο πλαίσιο και αν αυτό συμβαίνει. Είναι πάντα μέλος σε ομάδες, όπως οικογένεια, σχολείο, παρέες, αθλητικές ομάδες κ.ά.

Όπως υπάρχει και μελετάται η ατομική ψυχή και η συμπεριφορά του προσώπου, κατ' αντιστοιχία υπάρχει και μελετάται η ομαδική ψυχή και η συμπεριφορά της ομάδας ως συλλογικού προσώπου, θέμα με το οποίο ασχολείται η Κοινωνική Ψυχολογία.

Οι ομάδες εργασίας αποτελούν μία από τις σημαντικότερες ομάδες στις οποίες ανήκει ο άνθρωπος, καθώς περνά ένα μεγάλο μέρος της ζωής του στο χώρο όπου εργάζεται. Η συμμετοχή σε μία ή περισσότερες ομάδες στο χώρο εργασίας ,συνεπάγεται τη διαμόρφωση κοινωνικής ταυτότητας.

2. *Κοινωνική ταυτότητα*

Σύμφωνα με τους Tajfel και Turner (1979), η κοινωνική ταυτότητα αποτελείται από εκείνες τις όψεις της αυτοεικόνας ενός ατόμου που προέρχονται από τις κοινωνικές κατηγορίες ή ομάδες στις οποίες θεωρεί το άτομο ότι ανήκει.

Η θεωρία στηρίζεται σε τρεις βασικές αρχές:

- Τα άτομα επιδιώκουν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα η οποία συμβάλει θετικά στην αυτοεκτίμησή τους.

- Η κοινωνική ταυτότητα στηρίζεται σε συγκρίσεις που γίνονται ανάμεσα στην ομάδα που ανήκει κάποιος και σε άλλες ομάδες. Το

αποτέλεσμα της σύγκρισης καθορίζει αν η ταυτότητα είναι θετική ή όχι. Η εύνοια των μελών της ομάδας κάποιου είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η εξύψωση της κοινωνικής ταυτότητας κάποιου.

- Τα μέλη μιας ομάδας που βιώνουν αρνητική ταυτότητα θα επιδιώξουν είτε να φύγουν από την ομάδα κι αν αυτό δεν είναι εφικτό να επιδιώξουν αλλιώς τη θετική διάκριση. [10]

2.1 Διαχείριση της κοινωνικής ταυτότητας

Ο τρόπος που το άτομο αποκαθιστά μια αρνητική κοινωνική ταυτότητα εξαρτάται από την αντίληψη του κοινωνικού κλίματος. Τρεις διαστάσεις του κοινωνικού κλίματος είναι σημαντικές: η ***διαπερατότητα των ορίων*** ανάμεσα στις ομάδες, η ***σταθερότητα της θέσης*** της ομάδας που ανήκει κάποιος και η ***νομιμότητα του συστήματος*** που τοποθετεί την ομάδα κάποιου σε κατώτερη θέση από άλλες ομάδες.

Αν τα όρια ανάμεσα στις ομάδες θεωρούνται διαπερατά τότε κάποιος, που συγχρόνως δεν θεωρεί πολύ ισχυρό το δεσμό του με την ομάδα του, μπορεί να περάσει σε άλλη ομάδα. Αν τα όρια θεωρούνται μη διαπερατά και συγχρόνως υπάρχει ισχυρός δεσμός ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, τότε είναι πιο πιθανό να επιλεγούν συλλογικές στρατηγικές, είτε γνωστικές (προσπάθεια βελτίωσης της θέσης της ομάδας σε γνωστικό επίπεδο με την εφεύρεση ενός εναλλακτικού κριτηρίου κοινωνικής σύγκρισης) είτε συμπεριφορικές (κοινωνικός ανταγωνισμός και συγκρούσεις). Αυτό εξαρτάται κι από το πόσο σταθερή θεωρείται η θέση της ομάδας και πόσο νόμιμο το σύστημα ή η διαδικασία που η ομάδα βρέθηκε σε χαμηλή θέση.

---

[10] Tajfel,H,Turner,J.

3.Δημιουργία Ομάδων-Εννοιολογικοί προσδιορισμοί

Ομάδα μπορεί να χαρακτηρισθεί η ψυχολογική εκείνη οντότητα, η οποία παρουσιάζει συλλογική προσωπικότητα των μελών της, τα οποία δρουν για την επίτευξη ενός σκοπού.[11]

Ο Μπουραντάς(2002) ορίζει την ομάδα ως έναν αριθμό ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν(αντιλαμβάνονται) τους εαυτούς τους ως μέλη ομάδας. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό ,ένα σημαντικό έργο στις μονάδες Υγείας, εκτελείται μέσω ομάδων.[12]Το 50% περίπου του χρόνου των στελεχών διατίθεται για τη συμμετοχή τους σε ομάδες. Για τα ανώτερα στελέχη ο χρόνος αυτός μπορεί να φτάσει και το 80% του εργάσιμου χρόνου τους.

Εμείς θ' ασχοληθούμε με την ομάδα η οποία αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται μέσα σ' ένα εργασιακό χώρο, όπως τέτοιες είναι και οι ομάδες στο χώρο της Υγείας.

3.1 Είδη Ομάδων

Μέσα σ' ένα εργασιακό οργανισμό υπάρχουν και λειτουργούν παράλληλα οι **τυπικές** και οι **άτυπες** ομάδες.

α. Οι Τυπικές

Είναι αποτέλεσμα της οργάνωσης και της λειτουργίας του Οργανισμού προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους στόχους και τον σκοπό αυτού. Η ταυτότητα και η σύνθεσή τους καθορίζεται από την οργανωτική δομή ενώ οι ρόλοι είναι συνήθως προκαθορισμένοι και προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης. Παράδειγμα ,τα τμήματα ή τα υποτμήματα ενός Νοσοκομείου αποτελούν τυπικές ομάδες.

Οι τυπικές διακρίνονται στις **λειτουργικές**(ή ιεραρχικές) και αποτελούν μέρος της οργανωτικής δομής ενός Νοσοκομείου. Λειτουργικές ομάδες είναι η Ιατρική Υπηρεσία με τα τμήματά της –π.χ τομείς-,η Νοσηλευτική Υπηρεσία με τα τμήματά της ,η Διοικητική Υπηρεσία

[11] Από Διαμαντόπουλος,Α (2007)
[12] Μπουραντάς,Δ(2002)

κ.λ.π. Δεύτερον στις **ομάδες έργου** (project teams) οι οποίες έχουν την ευθύνη υλοποίησης συγκεκριμένου έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

β. Οι Άτυπες

Παράλληλα με τις Τυπικές αναπτύσσονται και λειτουργούν και οι Άτυπες Ομάδες, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην όλη λειτουργία του Οργανισμού.
Οι Άτυπες Ομάδες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης των μελών στον ίδιο εργασιακό χώρο και γενικά των συνθηκών εργασίας. Απορρέουν δε από την ψυχολογική ανάγκη επικοινωνίας των μελών και η οποία βεβαίως δεν μπορεί να προσφερθεί από την Τυπική Ομάδα του Οργανισμού.

Οι Άτυπες Ομάδες διακρίνονται πρώτον στις **ομάδες συμφερόντων**, με σκοπό την κοινή δράση των μελών τους ,ώστε να πετύχουν την ικανοποίηση δικών τους συμφερόντων. Συνήθως αυτές είναι οι γνωστές κλίκες που δημιουργούνται στο χώρο του Νοσοκομείου. Δεύτερον στις **ομάδες φιλίας**, που διαρκούν περισσότερο, δημιουργούνται λόγω των σχέσεων φιλίας και συμπάθειας των μελών τους και έχουν στόχο την ικανοποίηση ,κυρίως κοινωνικών αναγκών.

Έχει δε παρατηρηθεί ότι σε Οργανισμούς που δεν έχουν αναπτυχθεί Άτυπες Φιλικές Ομάδες, υπάρχει και πτώση του ηθικού των μελών της Τυπικής Ομάδας του Οργανισμού.Και αυτό το φαινόμενο δύναται να συμβαίνει όταν ο ίδιος ο Οργανισμός δεν δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε ν' αναπτύσσονται εντός αυτού οι Άτυπες Φιλικές Ομάδες.

3.3 Πλεονεκτήματα –Μειονεκτήματα Ομάδας

Ή εργασία σε ομάδες, όταν γίνεται αποτελεσματικά, παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως:

- **Συνέργεια:** Το αποτέλεσμα της ομάδας είναι καλύτερο απ' το αποτέλεσμα του κάθε μέλους, αλλά και του αθροίσματος των μελών της ομάδας όταν εργάζονται ως άτομα ,
- **Συντονισμός:** Πιο αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ ατόμων, τμημάτων, λειτουργιών.
- **Ηθικό:** Το ηθικό είναι υψηλότερο λόγω της δυναμικής που αναπτύσσεται μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών (π.χ.ενθάρρυνση, εμψύχωση, άμιλλα).
- **Ικανοποίηση:** Τα άτομα ικανοποιούν κοινωνικές και άλλες ανώτερες ανάγκες στα πλαίσια της ομάδας. [13]

Όταν τα άτομα δεν αποτελούν ώριμη ομάδα, τότε υπάρχουν πολλά μειονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας, όπως:

- Κόστος σε χρόνο και χρήμα
- Διαίρεση ευθύνης
- Αναβλητικότητα - αναποφασιστικότητα
- Συμβιβασμός (όχι συναίνεση)
- Συγκρούσεις - δυσαρέσκειες, κλίκες
- Επιβολή ενός ατόμου πάνω στην ομάδα
- Ομαδική σκέψη

Η ομάδα μπορεί να αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα με τη δική της δυναμική, όμως είναι χρήσιμο να εξετάζεται και η μεμονωμένη εμπειρία του κάθε μέλους που την αποτελεί.

3.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

3.4.1 Δυναμική προσέγγιση

Με τον όρο «δυναμική» περιγράφεται η πορεία μίας ομάδας προς την επίτευξη των σκοπών της. Καθώς οι ομάδες αποτελούν το κύτταρο όλης της κοινωνίας, πολλοί είναι οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τη δυναμική τους, εξελίσσοντας τη σκέψη και τη γνώση μας για το πολύπλοκο αυτό φαινόμενο. Για τον Φρόυντ η δυναμική της ομάδας

[13] Ιορδάνογλου,Δ(2008)

εξαρτάται απ' τους συναισθηματικούς δεσμούς μεταξύ των μελών της, οι οποίοι βασίζονται στα πρότυπα που έχουν διαμορφωθεί μέσα στην οικογένεια, την πρώτη ομάδα στην οποία όλοι ανήκουμε. Έτσι η σχέση με τον πατέρα ή τη μητέρα επηρεάζει τη σχέση που διαμορφώνεται με τον ηγέτη της ομάδας ως φιγούρα εξουσίας, αλλά και με τα υπόλοιπα μέλη. Ο Newman (στο Keller & Cacioppe 2001) θεωρεί ότι στην πραγματικότητα ποτέ δεν απελευθερωνόμαστε απ' τα βιώματα που μεταφέρουμε ως μέλη της οικογενειακής μας ομάδας.

Ο K. Lewin, ένας ένθερμος Γερμανός, αντιφασίστας ψυχολόγος που μετανάστευσε στις Η.Π.Α. στις αρχές της δεκαετίας του 1930 κατέδειξε μέσα από τις εργασίες του τη σημασία που έχουν για την ομάδα η δομή της, ο τύπος ηγεσίας και η συμμετοχή των μελών της (Wetherell M., 2004).Όπως αναφέρει ο T. Douglas (1997) η δυναμική των ομάδων βασίζεται στην καταγραφή των γεγονότων που συμβαίνουν σε μία ομάδα, χωρίς να τα εξηγούν απαραίτητα.

3.4.2 Ψυχοδυναμική προσέγγιση [14]

Η ψυχοδυναμική προσέγγιση εξετάζει τις συνέπειες υπαγωγής στην ομάδα χρησιμοποιώντας ένα σύνολο υποθέσεων για τις ψυχολογικές διεργασίες που εμπλέκονται, για τη φύση των ατόμων και για τις σχέσεις τους με τις ομάδες. Η έμφαση δε δίνεται στη γνωστική επεξεργασία πληροφοριών, αλλά σε ασυνείδητα κίνητρα, ασυνείδητες μορφές επικοινωνίας και στις διεργασίες ταύτισης και προβολής (Wetherell M., 2004).

Η ψυχοδυναμική οπτική αναπτύχθηκε στη βάση ενός συνδυασμού της δυναμικής των ομάδων, της ψυχαναλυτικής θεωρίας και των πρακτικών αναγκών της ψυχιατρικής εν καιρώ πολέμου. Ένα μεγάλο μέρος το οφείλουμε στον W.R Bion, ψυχίατρο που εργάστηκε στον αγγλικό στρατό κατά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία η συμπεριφορά της κάθε ομάδας καθορίζεται από συνειδητούς αλλά και ασυνείδητους παράγοντες οι οποίοι έχουν τις ρίζες τους σε πρώιμες εμπειρίες των ατόμων.

[14] Πρόγραμμα δια βίου εκπαίδευσης «Ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας» (2008)

Σύμφωνα με τη θεωρία της προσκόλλησης, οι εμπειρίες ενός ατόμου απ' τη βρεφική τους ηλικία -σε σχέση με το άτομο που είχε τη φροντίδα του- έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία εσωτερικών μοντέλων που καθορίζουν τις προσδοκίες του απ' τον εαυτό του και τους άλλους. Ανάλογα με τον τρόπο που ανταποκρινόταν στις ανάγκες του το άτομο που είχε τη φροντίδα του, κάθε άνθρωπος θα αναπτύξει ένα στυλ προσκόλλησης που επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που λειτουργεί στο χώρο εργασίας, τόσο ως μέλος ομάδας αλλά και ως ηγέτης και υφιστάμενος (Keller & Cacioppe 2001). Τα τρία είδη προσκόλλησης αναφέρονται παρακάτω:

- **Ασφαλές**: Αναπτύσσεται όταν η φροντίδα που δινόταν στο βρέφος ήταν σταθερή και συνεπής. Ως ενήλικες οι άνθρωποι αυτοί έχουν αυτοπεποίθηση, πιστεύουν ότι αξίζουν την αγάπη, εμπιστεύονται τους άλλους και μπορούν να συνεργαστούν εύκολα.
- **Αγχώδες**: Αναπτύσσεται όταν η φροντίδα κατά τη βρεφική ηλικία ήταν ασυνεπής. Τα άτομα αυτά αποκτούν σχετικά χαμηλή αυτοπεποίθηση, φοβούνται την απόρριψη των άλλων, με αποτέλεσμα να λειτουργούν αγχωτικά στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και ως μέλη ομάδων.
- **Αποφυγή**: Είναι απόρροια έλλειψης φροντίδας κατά τη βρεφική ηλικία. Οι ενήλικες που έχουν διαμορφώσει αυτό το στυλ αποφεύγουν τις δεσμεύσεις και τις συνεργασίες, είναι ψυχροί και απόμακροι.

Στις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται στο Νοσοκομείο ,είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι άνθρωποι τα στυλ αφοσίωσής τους, ώστε να αποφεύγεται ο εγκλωβισμός σε συνεχώς επαναλαμβανόμενα μοτίβα συμπεριφοράς. Μέσα απ' την αυτοεπίγνωση, το άτομο μπορεί να συνειδητοποιήσει τη συμπεριφορά του ως μέλος μιας ομάδας και να προσπαθήσει να βελτιωθεί ξεφεύγοντας απ' τα φαντάσματα του παρελθόντος.

3.4.3 Συμπεριφοριστική προσέγγιση

Σύμφωνα με τους Συμπεριφοριστές, τα σημαντικά σημεία στο επίπεδο της ομάδας είναι η μάθηση και οι επιδράσεις του περιβάλλοντος πάνω στο άτομο. Το πώς θα συμπεριφερθεί κάποιος εξαρτάται από τις συνέπειες που θα έχει η συμπεριφορά του.
Η ομάδα είναι μία κοινωνική κατάσταση κατά την οποία η διαπλοκή των συνθηκών ύπαρξης μέσα στην ομάδα, όπως γίνεται αντιληπτή από το άτομο και από τα μαθημένα πρότυπα των αντιδράσεων του, παράγει την εκδήλωση μίας συγκεκριμένης συμπεριφοράς από το άτομο (Douglas T., 1997: 70). Με άλλα λόγια, αν το άτομο έχει ανάγκη την ομάδα, θα προσπαθήσει να παράγει μία αποδεκτή συμπεριφορά, ειδάλλως θα απορριφθεί και μέσω των πιέσεων που θα του ασκηθούν θα οδηγηθεί σε αποχώρηση. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι οι Συμπεριφοριστές μιλούν για μίμηση, δηλαδή το άτομο μιμείται τη συμπεριφορά των άλλων και την αναπαράγει.

3.4.4 Συστημική προσέγγιση

Σύμφωνα με τη Συστημική θεωρία, η ομάδα είναι ένα σύστημα το οποίο προβαίνει σε κάποιες ενέργειες για τη μετατροπή ενός υλικού σε ένα τελικό προϊόν. Για τη δημιουργία αυτού του τελικού προϊόντος χρειάζεται ενέργεια την οποία παίρνει από τα μέλη της ή από έξω. Ως τελικό προϊόν θεωρούνται τα επιτεύγματα της ομάδας, π.χ. η μάθηση, η επίλυση προβλημάτων κ.ά. Η ομάδα επιτυγχάνει αυτά τα επιτεύγματα σύμφωνα με τις δυνατότητες του περιεχομένου της, αλλά και σύμφωνα με τις δυνατότητες του ευρύτερου συστήματος που την περιέχει (Douglas T., 1997).

3.4.5 Ανθρωπιστική προσέγγιση

Ο Carl Rogers, παιδί αγροτικής οικογένειας της αμερικάνικης δύσης, από μικρός ασχολήθηκε με τη γη και τη φύση. Από εκεί πηγάζει και η ιδέα της ανάπτυξης η οποία αποτελεί τη βασική έννοια της θεωρίας του. Το άτομο διαθέτει μία έμφυτη τάση που το σπρώχνει να αναπτύξει όλες του τις

ψυχολογικές και σωματικές λειτουργίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να οδηγηθεί στην αυτονομία, στην ενότητα, στην αυτοπραγμάτωση και την αυτο-ρύθμιση. Η αρμονία ανάμεσα στον τρόπο που ζει το άτομο, την εμπειρία του και τον τρόπο που την αντιλαμβάνεται μέσα από τις επιδράσεις του περιβάλλοντός του είναι ο καθοριστικός παράγοντας που θα του επιτρέψει αυτή την ανάπτυξη[15]

Ως προς την έννοια της ομάδας η ανθρωπιστική θεωρία υποστηρίζει ότι η ομάδα είναι μία μικροκοινωνία με ιδιαίτερες δομές που αποσκοπεί στην ανάπτυξη του δυναμικού της. Η ανατροφοδότηση από μέλος σε μέλος είναι πηγή μάθησης για τον εαυτό (DouglasT., 1997).[16]

4.Συνθήκες αποτελεσματικής ανάπτυξης της ομάδας

1. Σαφής και προκλητική κατεύθυνση: Η ικανότητα του ηγέτη να μεταδίδει την κατεύθυνση και το στόχο της ομάδας με σαφήνεια, ώστε κάθε μέλος της ομάδας να γνωρίζει πού πηγαίνει, έχει καθοριστική σημασία. Παρ' όλα αυτά, ενώ οι ηγέτες το γνωρίζουν, όπως έδειξε ,έρευνα, συχνά θεωρούν δεδομένο ότι η ομάδα τους γνωρίζει την κατεύθυνση. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα ενός ηγέτη που όταν ρωτήθηκε εάν επικοινωνεί στην ομάδα ξεκάθαρα το σκοπό και την κατεύθυνση, θεώρησε αυτονόητο ότι το γνωρίζουν. Όπως χαρακτηριστικά είπε: « ... είναι έξυπνα άτομα, δεν θέλω να προσβάλλω τη νοημοσύνη τους».

Η συμπεριφορά αυτή είναι αρκετά διαδεδομένη. Ο εργοδότης εργοστασίου εμπορίας λαδιού συμφώνησε να δώσει στην ομάδα ένα γρήγορο τεστ, το οποίο ζητούσε από κάθε μέλος της ομάδας χωριστά να γράψει ποια θεωρεί ως την πρώτη και σημαντικότερη προτεραιότητα της ομάδας. Ο εργοδότης έμεινε έκπληκτος όταν τα μέλη της ομάδας κατέγραψαν τέσσερις διαφορετικές προτεραιότητες σημαντικότερες για την ομάδα. Μόλις ξεκαθάρισε ο ίδιος ποια είναι η σημαντικότερη προτεραιότητα, η ομάδα κατάφερε μέσα σ' ένα χρόνο ,να την πετύχει και να την ξεπεράσει.

[15] Αρχοντάκη Ζ.& Φιλίππου Δ., 2003: 27,
[16] ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ» (2008)

2.**Δημιουργία κατάλληλης δομής**. Ο αριθμός των μελών που θα συμμετέχουν ,οι κανόνες λειτουργίας της ομάδας και οι διαδικασίες πρέπει να ορισθούν από τον ηγέτη. Σχετικά με το μέγεθος της ομάδας ,ο ιδανικός αριθμός θεωρείται 6 με 8 μέλη. Έχει παρατηρηθεί ,ότι σε μικρές ομάδες η επικοινωνία μεταξύ των μελών, διέπεται απ' το πάθος και την ειλικρίνεια και όχι τον ανταγωνισμό, που οδηγεί στη λήψη επιζήμιων αποφάσεων για ομάδα. Ο ιδανικός αριθμός πρέπει επίσης να καθορίζεται απ' τις ανάγκες της αμάδας σε διανοητικό κεφάλαιο, δηλαδή τα μέλη θα πρέπει είναι τόσα που να καλύπτουν τις ανάγκες σε γνώση και εμπειρία προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.

Όσον αφορά στις διαδικασίες, οι ηγέτες οφείλουν πάντα να ελέγχουν την πορεία της ομάδας, αλλά και να αναθεωρούν τις διαδικασίες όταν αυτές δεν βοηθούν στην επίτευξη του στόχου.

Η θέσπιση κανόνων λειτουργίας της ομάδας, δηλαδή ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές και ποιες όχι, αποτελεί καθήκον του ηγέτη που συχνά υποτιμάται η σημασία του. Ένας ηγέτης, για παράδειγμα, κατέγραψε όλους τους κανόνες λειτουργίας της ομάδας, έβαλε κάθε μέλος να υπογράψει ότι συμφωνεί και όταν κάποιο μέλος παραβίαζε έναν κανόνα, ρωτούσε τα υπόλοιπα μέλη ποιος απ' τους κανόνες θεωρούσαν ότι έχει παραβιαστεί. Έτσι με τον καιρό η ομάδα αυτορρυθμιζόταν σε σχέση με τους κανόνες και δεν χρειαζόταν η επέμβαση του ηγέτη. Παραδείγματα τέτοιων κανόνων είναι «δεν παίζουμε παιχνίδια εξουσίας μέσα στην ομάδα», «όταν δεσμευόμαστε για κάτι στην ομάδα, πάντα το υλοποιούμε». Βέβαια οι κανόνες λειτουργίας μιας ομάδας δεν είναι οικουμενικοί, αλλά διαμορφώνονται σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες και συμπληρώνονται ή αναπροσαρμόζονται απ' τον ηγέτη όταν κρίνεται απαραίτητο.

3. Επιλογή των σωστών ανθρώπων. Η επιλογή των σωστών ανθρώπων που θα απαρτίσουν την ομάδα είναι το πιο βασικό συστατικό για την επιτυχημένη πορεία της, καθώς ομάδα και άνθρωποι αποτελούν αδιαίρετες έννοιες. Όπως έδειξε η έρευνα της HayGroup, τα μέλη των επιτυχημένων ομάδων δεν ήταν ούτε πιο έξυπνα ούτε πιο αφοσιωμένα απ' τα μέλη των λιγότερο αποτελεσματικών ομάδων. Το χαρακτηριστικό

που τους έκανε να ξεχωρίσουν ήταν η ικανότητά τους να δουλεύουν με άλλους ανθρώπους. Αυτό αποτελεί δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου. Τέτοια άτομα χαρακτηρίζονται από αυτοέλεγχο, προσαρμόζονται εύκολα και αποπνέουν εμπιστοσύνη. Ακόμη πιο σημαντικές όμως αναδείχτηκαν οι ικανότητες της ενσυναίσθησης και της ακεραιότητας.

Τα άτομα με ενσυναίσθηση αντιλαμβάνονται και σέβονται τα συναισθήματα των υπόλοιπων μελών της ομάδας, αποδέχονται εύκολα την κριτική, ακόμη και την ολοκληρωτική απόρριψη των προτάσεών τους. Σημαντικό για εκείνους είναι το γεγονός ότι έχουν εκφραστεί και οι άλλοι τους έχουν κατανοήσει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η αρμονία σε μια ομάδα και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις ή η μονοπώληση της συζήτησης από μεμονωμένα μέλη.

Τα άτομα με ακεραιότητα χαρακτηρίζονται από εντιμότητα και προσκόλληση σ' έναν ηθικό κώδικα. Αυτός ο ηθικός κώδικας είναι οι αξίες και οι αρχές μιας επιχείρησης ή μιας ομάδας, τις οποίες το άτομο καλείται να υπερασπιστεί, ακόμη και όταν κάτι τέτοιο εμπεριέχει ρίσκο για το ίδιο ή απαιτεί κάποια προσωπική θυσία.

4. Υποστήριξη της ομάδας. Οι κορυφαίες ομάδες χρειάζονται ισχυρή οργανωσιακή υποστήριξη μέσα απ' την παροχή δεδομένων και στοιχείων που είναι χρήσιμα για την επίτευξη των στόχων τους. Είναι απαραίτητη επίσης η εκπαίδευση των μελών, καθώς και η παροχή της ανάλογης ανταμοιβής για κάθε στόχο που επιτυγχάνουν. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να αισθάνονται ικανοποιημένα απ' το ρόλο τους μέσα σε αυτή, αλλά και να ταυτίζονται με τους στόχους της. Ειδικά στις διοικητικές ομάδες, όπου τα μέλη φοράνε δύο καπέλα -ένα της διοικητικής ομάδας κι ένα του τμήματος που ηγούνται μερικές φορές υπάρχει σύγκρουση των δύο ρόλων. Η ξεκάθαρη ανταμοιβή μπορεί να βοηθήσει τα μέλη να θυσιάσουν τα συμφέροντα του τμήματος

5. Παροχή ανάπτυξης. Η παροχή ανατροφοδότησης απ' τον ηγέτη της ομάδας αποτελεί απαραίτητη διαδικασία για τη βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργίας της ομάδας. Οι ηγέτες των κορυφαίων ομάδων

φροντίζουν στις συναντήσεις τους να συζητούν τακτικά για το τι κάνει η ομάδα καλά, τι δεν κάνει τόσο καλά και τι έχουν διδαχτεί τα μέλη απ' τις εμπειρίες της ομάδας. Αυτή η αναπτυξιακή διαδικασία ανατροφοδότησης δεν αρκεί να γίνεται μόνο σε ομαδικό επίπεδο, αλλά είναι αναγκαίο και χρήσιμο να γίνεται και ατομικά σε κάθε μέλος. Για παράδειγμα, όταν η συμπεριφορά ενός μέλους επηρεάζει αρνητικά τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας, ο ηγέτης πρέπει να υποδείξει προς όφελος όλου του οργανισμού. στο μέλος αυτό τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς του. Για παράδειγμα, «ο τρόπος που μιλάς στην ομάδα είναι αρκετά επιθετικός και εριστικός. Φρόντισε να χαμηλώσεις τον τόνο της φωνής σου κι η ομάδα θα ακούσει και θα αποδεχτεί πιο εύκολα τις απόψεις σου».

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι οι αποτελεσματικές ομάδες απαιτούν σκληρή δουλειά από έναν ηγέτη για να δημιουργηθούν, αλλά ανταποδίδουν μεγάλα οφέλη στον ίδιο, καθώς οι στόχοι του επιτυγχάνονται πιο εύκολα και αποτελεσματικά και χαίρει της εκτίμησης όλου του οργανισμού.

5. Ανταγωνισμός των Ομάδων

Ο Ανταγωνισμός είναι γνώρισμα της ψυχής κάθε ανθρώπου και προέρχεται από την φυσική δύναμη για κοινωνική αναγνώριση.

Όπως είνια φυσικό και στα μέλη κάθε εργασιακής ομάδας,στο χώρο της Υγείας, αναπτύσσεται ο ανταγωνισμός, αλλά είναι θέμα χειρισμού της προσωπικότητας, ώστε αυτή να ενθαρρύνεται να δρα μέσα στο πνεύμα της ενότητας της ομάδας και του ομαδικού της έργου.

α. Συνέπειες Ανταγωνιστικότητας

Εξ αιτίας της ανταγωνιστικότητας έχουμε συνέπειες μέσα στα μέλη της αυτής ομάδας, αλλά και μεταξύ των ανταγωνιστριών ομάδων και αυτές είναι:

1. Εντός της Ομάδας

- Τα μέλη της ομάδας συγκεντρώνονται γύρω από τον αρχηγό τους, επιδεικνύουν μεγαλύτερη πειθαρχία και παραμερίζονται οι άλλες μεταξύ τους διαφορές.

- Κυριαρχεί το ομαδικό ενδιαφέρον και περιορίζονται τ' ατομικά.
- Η μορφή της διοίκησης μετακινείται προς το αυταρχικότερο ύφος και τα μέλη της ομάδας επιδεικνύουν ανοχή αποδοχής της.
- Τέλος ο βαθμός συνοχής και απόδοσης της ομάδας φθάνει στα υψηλότερα επίπεδα.

1. Μεταξύ Ομάδων

- Κάθε ανταγωνίστρια ομάδα του αυτού Οργανισμού αντιμετωπίζει την άλλη εχθρικά ή τουλάχιστον ουδέτερα, όχι όμως με πνεύμα συνεργασίας και αυτού τα συμπτώματα αποτελούν διαταραχές του ομαδικού πνεύματος.
- Όσο το φαινόμενο συνεχίζεται, αυξάνεται η μεταξύ τους εχθρότητα και η αμοιβαία μεταξύ των ομάδων επικοινωνία και συνεργασία εκμηδενίζεται.

β. Μέθοδοι Περιορισμού της Ανταγωνιστικότητας

Γενικά είναι γνωστό ότι ο ανταγωνισμός αναπτύσσεται με αφορμή την απόκτηση του ίδιου αγαθού ή του ίδιου επάθλου από πολλούς μαζί.

Στις ομάδες το αγαθό ή το έπαθλο είναι το αυτό έργο που ανατίθεται ταυτοχρόνως σ' αυτές. Έτσι μέσα από τις αφορμές και τις συνέπειες του ανταγωνισμού θ' αναζητηθούν και οι μέθοδοι περιορισμού της ανταγωνιστικότητας και οι οποίες μπορεί να είναι:

(1)Μεταφορά ανταγωνισμού εκτός Ομάδων του Οργανισμού.

(2)Δημιουργία συνθηκών επικοινωνίας και Διαπραγματεύσεων μεταξύ των Ομάδων.

(3)Καθορισμό συγκεκριμένου έργου σε κάθε Ομάδα, ώστε να καλλιεργείται η συνεργασία μεταξύ τους.

(4)Τα μέλη των Ανταγωνιστριών Ομάδων με τη μορφή μετεκπαίδευσης καλούνται να επικοινωνούν και να συνεργάζονται μεταξύ τους σε διάφορα άλλα προβλήματα.

(5)Μεταξύ των Ανταγωνιστριών Ομάδων οργανώνονται κοινές πολιτιστικές και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις.

γ. Πρόληψη της Ανταγωνιστικής Εχθρότητας

Ο Οργανισμός, κατά τον σχεδιασμό των ανατιθεμένων στις Ομάδες έργων, πρέπει να προβλέπει και να συμπεριλαμβάνει στους σχεδιασμούς του την πιθανή ανάπτυξη ανταγωνισμού μεταξύ των Ομάδων και επομένως να σχεδιάζει την πρόληψή του με όλες εκείνες τις μεθόδους, που ανωτέρω αναφέρθηκαν για τον περιορισμό της ανταγωνιστικότητας, με μοναδική επιδίωξη να προλαμβάνει και να μην επιτρέψει την εμφάνιση των συνεπειών αυτού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΕΘΙΣΜΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΚΡΙΣΗ [17]

Ο Frankl ήταν ντετερμινιστής, αναθρεμμένος στην παράδοση της φροϋδικής ψυχολογίας, η οποία υποστηρίζει ότι οτιδήποτε μας συμβαίνει κατά την παιδική ηλικία διαμορφώνει το χαρακτήρα και την προσωπικότητά μας και ουσιαστικά διέπει ολόκληρη τη ζωή μας. Τα όρια και οι παράμετροι της ζωής μας έχουν έτσι καθοριστεί και, βασικά, λίγα πράγματα μπορούμε να κάνουμε Ο Frankl ήταν επίσης ψυχίατρος και Εβραίος. Φυλακίστηκε στα στρατόπεδα θανάτου της ναζιστική ς Γερμανίας, όπου δοκίμασε μαρτύρια πολύ αποκρουστικά για την αίσθηση της ανθρωπιάς.

Οι γονείς του, ο αδελφός του, και η γυναίκα του πέθαναν στα στρατόπεδα ή στάλθηκαν στους θαλάμους αερίων. Ολόκληρη η οικογένειά του αφανίστηκε, εκτός από την αδελφή του. Ο ίδιος ο Frankl υπέστη βασανιστήρια και αναρίθμητες ταπεινώσεις, χωρίς ποτέ να μπορεί να ξέρει αν την επόμενη στιγμή θα τον οδηγούσαν στους φούρνους ή αν θα ήταν από τους "τυχερούς" που θα κουβαλούσαν τα πτώματα ή θα φτυάριζαν τις στάχτες άλλων συγκρατουμένων του.

Μια μέρα, γυμνός και μοναχός σε ένα μικρό δωμάτιο, άρχισε να συνειδητοποιεί κάτι το οποίο αργότερα ονόμασε την "τελευταία από τις ανθρώπινες.....ελευθερίες " - την ελευθερία που δεν μπορούσαν να του στερήσουν οι Ναζί δεσμώτες του. Μπορούσαν να ελέγξουν ολόκληρο το περιβάλλον του, μπορούσαν να κάνουν ό,τι ήθελαν στο σώμα του, αλλά ο ίδιος ο Victor Frankl ήταν πλάσμα με αυτεπίγνωση που μπορούσε να εξετάσει ως παρατηρητής τη συμμετοχή του στα τεκταινόμενα. Η βασική του ταυτότητα παρέμενε άθικτη. ***Μπορούσε να αποφασίσει μέσα του πώς θα τον επηρέαζαν όλα αυτά***. Ανάμεσα σε αυτά που του συνέβαιναν, δηλαδή στο ερέθισμα και στην **απόκρισή** του σε αυτό, βρισκόταν η ελευθερία του, δηλαδη η εξουσία του να επιλέξει εκείνος την

[17] Covey,S (2000)

απόκριση. ,

Και ενώ υφίστατο τα πάνδεινα, ο Frankl πρόβαλλε τον εαυτό του σε διαφορετικές περιστάσεις για παράδειγμα έβλεπε τον εαυτό του να παραδίδει μάθημα στους φοιτητές του μετά την απελευθέρωσή του από το στρατόπεδο συγκέντρωσης. Περιέγραφε με τα μάτια της ψυχής του τον εαυτό του μέσα στην αίθουσα διδασκαλίας και δίδασκε στους φοιτητές του τα μαθήματα που είχε αντλήσει κατά τη διάρκεια των βασανιστηρίων του.

Μέσα από μια σειρά τέτοιων ασκήσεων - νοητικών, συναισθηματικών και ηθικών, χρησιμοποιώντας κυρίως τη μνήμη και τη φαντασία - εξάσκησε τη μικρή, εμβρυακή ελευθερία του μέχρις ότου αυτή μεγάλωσε όλο και περισσότερο, ώσπου έφτασε να γίνει μεγαλύτερη από την ελευθερία των Ναζί δεσμωτών του. Εκείνοι είχαν μεγαλύτερη *ευχέρεια κινήσεων,* είχαν περισσότερες δυνατότητες στο περιβάλλον τους από τις οποίες να διαλέξουν' αυτός όμως είχε περισσότερη *ελευθερία,* μεγαλύτερη εσωτερική δύναμη να υλοποιήσει τις δικές του δυνατότητες. Έγινε πηγή έμπνευσης για τους συγκρατούμενούς του, ακόμη και για μερικούς από τους φρουρούς του. Βοήθησε τους άλλους να βρουν περιεχόμενο στα δεινά τους και αξιοπρέπεια στην ύπαρξή τους μέσα στη φυλακή.

Μέσα στις πιο εξευτελιστικές συνθήκες που μπορεί να φανταστεί άνθρωπος, ο Frankl χρησιμοποίησε το ανθρώπινο χάρισμα της αυτεπίγνωση ς προκειμένου να ανακαλύψει μια θεμελιώδη αρχή σχετικά με τη φύση του ανθρώπου: *Ανάμεσα στο ερέθισμα και στην απόκριση, υπάρχει η ελευθερία εκλογής.*

Μέσα στην ελευθερία εκλογής βρίσκονται τα χαρίσματα εκείνα που μας κάνουν με μοναδικό τρόπο ανθρώπινους. Εκτός από την *αυτεπίγνωση,* διαθέτουμε τη *φαντασία* - την ικανότητα να δημιουργούμε με το νου μας υπερβαίνοντας τη σημερινή μας πραγματικότητα. Έχουμε τη *συνείδηση* - μια βαθιά εσωτερική επίγνωση του σωστού και του λάθους, των αρχών που διέπουν τη συμπεριφορά μας, καθώς και την αίσθηση του βαθμού στον οποίο οι σκέψεις και πράξεις μας βρίσκονται σε αρμονία με αυτές τις αρχές. Διαθέτουμε επίσης *ανεξάρτητη βούληση* - την ικανότητα να

ενεργούμε με βάση την αυτεπίγνωσή μας, απαλλαγμένοι από κάθε άλλη επιρροή.

2. Αυτοεκπληρούμενη Προφητεία

Εκπαιδεύοντας ποντίκια

Ερευνητές πήραν τρεις ομάδες ποντικών , και τα παρέδωσαν σε τρεις ομάδες φοιτητών προκειμένου να τα εκπαιδεύσουν. Σύμφωνα με τα τεστ που είχαν διενεργήσει, τις ομάδες αποτελούσαν: α) τα ποντίκια ιδιοφυίες, β) τα μέτριας ευφυΐας ,ποντίκια και γ) τα ... χαζά ποντίκια Οι οδηγίες ήταν παρόμοιες για όλους τους εκπαιδευτές: σκοπός της έρευνας ήταν να καταμετρηθεί ο χρόνος που θα χρειαζόταν κάθε ποντικάκι για να φτάσει στην άκρη ενός λαβυρίνθου, σε τρεις διαδοχικές προσπάθειες.

Το αποτέλεσμα; Τα ποντίκια ιδιοφυίες φάνηκαν αντάξια των προσδοκιών των φοιτητών-εκπαιδευτών: μέση ωριαία ταχύτητα 25 μίλια την ώρα, μέσος χρόνος 2 λεπτά και 30 δευτερόλεπτα (οι αριθμοί επιλέχθηκαν για να δείξουν παραστατικά τη διαφορά, και δεν ανταποκρίνονται στα πραγματικά δεδομένα). Όσο για τα ποντικάκια με μέτρια ευφυΐα: μέσος χρόνος 4 λεπτά και 40 δευτερόλεπτα - τι να περιμένεις από μέτριους αθλητές; Μια μέτρια απόδοση. Τα χαζά ποντικάκια ακόμα ψάχνουν την έξοδο ...

Εκ των υστέρων οι ερευνητές πληροφόρησαν τους φοιτητές ότι δεν υπήρχαν. έξυπνα και κουτά ποντίκια, παρά μια ομάδα που χωρίστηκε τυχαία σε τρεις ομάδες. Μα τότε, σε τι οφείλονταν μετρήσιμες και στατιστικά σημαντικές διαφορές στην απόδοση των ποντικιών; Η μόνη μεταβλητή που διέφερε ήταν οι προσδοκίες των εκπαιδευτών-φοιτητών, τις οποίες σκόπιμα καλλιέργησαν οι ερευνητές, ενώ διατήρησαν όλες τις άλλες συνθήκες σταθερές,

3. Πείραμα των Rosental και Jacobson (1968)

Πιθανόν να έχετε ακούσει για το κλασικό πείραμα των Rosental και Jacobson (1968) και το βιβλίο-απόρροια των ερευνών τους «*Ο Πυγμαλίων στην τάξη*». Μια ομάδα ερευνητών επισκέφτηκε ένα πειραματικό σχολείο και, αφού συνέλλεξε δεδομένα με μετρήσεις του δείκτη νοημοσύνης (IQ) των μαθητών, τους χώρισαν υποτίθεται, σε τρεις ομάδες ανάλογης νοητικής ανάπτυξης. Είπαν στους δασκάλους ότι πειραματίζονται στη βελτίωση του επιπέδου και της ταχύτητας ,της μάθησης, δημιουργώντας τμήματα με υψηλό, μέτριο και χαμηλό δείκτη νοημοσύνης (ιδιοφυίες, μέτριοι και κακοί μαθητές),

Το αποτέλεσμα ήταν στο τέλος της χρονιάς τα παιδιά που θεωρούνταν... πιο έξυπνα να έχουν καλύτερες επιδόσεις στα μαθήματα από αυτά τα παιδιά που θεωρούνταν... λιγότερο έξυπνα.

Για άλλη μια φορά φαίνεται ότι οι προσδοκίες των καθηγητών επηρέασαν την απόδοση των μαθητών. Η αύξηση της επίδοσης, βέβαια, είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενική, καθώς εξαρτάται αρκετά από την κρίση του διδάσκοντα. Οι ερευνητές όμως δεν αρκέστηκαν στην αξιολόγηση των παιδιών από τους δασκάλους, αλλά εξέτασαν και πάλι το δείκτη νοημοσύνης τους. Οι νέες μετρήσεις φανέρωσαν ότι ο δείκτης νοημοσύνης των μαθητών που είχαν χαρακτηριστεί ως «προικισμένοι» αυξήθηκε περισσότερο σε σχέση με τους μαθητές των οποίων οι νοητικές ικανότητες ήταν υποθετικά χαμηλότερες,

Πώς μπορούν να ερμηνευτούν τα ευρήματα; Όπως δείχνουν μεταγενέστερες έρευνες, είναι πιθανόν οι καθηγητές να θέτουν περισσότερες προκλήσεις με πιο δύσκολο υλικό στους μαθητές τους οποίους θεωρούν έξυπνους. Ταυτόχρονα, τους προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες να ανταποκριθούν, να απαντήσουν και να λάβουν ανατροφοδότηση, και επιπλέον δημιουργούν ένα καλύτερο

κοινωνικό και συναισθηματικό κλίμα για αυτούς. Οι μαθητές, με τη σειρά τους, είναι πιθανό να ανταποδίδουν την καλή συμπεριφορά, θεωρώντας ότι ο δάσκαλος τους συμπαθεί η ότι είναι καλός και με ορθή κρίση.

Πρέπει βεβαίως να αναφέρουμε ότι οι μεταγενέστερες σχετικές έρευνες (Rosental, 1991) δεν κατέδειξαν τέτοιες δραματικές διαφορές. Σήμερα οι επιστήμονες πιστεύουν ότι η έκταση του φαινόμενου δεν είναι τόσο ευρεία όσο θεωρήθηκε αρχικά και εντόπισαν παράγοντες όπως την κληρονομικότητα, την έκθεση στα ερεθίσματα, την σωστή διατροφή που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της νοημοσύνης.

4.Η ετικέτα του βλάκα και η ανατροπή της.

Ο Victor Serebriakov , σε ηλικία 15 :χρόνων, με τη σύμφωνη γνώμη των γονέων του, ακολούθησε τη συμβουλή των δασκάλων του και παράτησε το σχολείο.

«Ας μάθει κάποια τέχνη, μια και δεν τα καταφέρνει και τόσο καλά με τα μαθήματα, ώστε να μπορέσει να ζήσει» είπε ο διευθυντής προσπαθώντας με ευγενικό τρόπο να καλύψει την άποψη του για τις νοητικές ικανότητες του Victor ,

Έτσι κι έγινε. Ο Victor ασχολήθηκε με διάφορα τεχνικά επαγγέλματα. δούλεψε ως υδραυλικός, καθαριστής, μαραγκός, ώσπου τελικά στα 32 του χρόνια κατέληξε στον αμερικανικό στρατό. Ανάμεσα στα τεστ και τις δοκιμασίες που πέρασε ήταν και ένα τεστ νοημοσύνης. Η βαθμολογία του στο τεστ ήταν 161 (μέσος όρος 100, ενώ το 98% του πληθυσμου βρίσκεται κό:τω από το 130)! Ο Serebriakov μέχρι τα 32 του χρόνια κοίταζε στο.ν καθρέφτη και έβλεπε ένα βλάκα, ξύριζε ένα βλάκα, έντυνε ένα βλάκα, συμπεριφερόταν σα βλάκας. Ξαφνικά, κοίταξε στον καθρέφτη και είδε μια ιδιοφυία! Όταν είδε τον εαυτό του διαφορετικά, άρχισε και να συμπεριφέρεται διαφορετικά. Παράτησε το στρατό και άρχισε να αισθάνεται σαν ιδιοφυία, να ντύνεται σαν ιδιοφυία, να δημιουργεί σαν ιδιοφυία. Έγινε πρόεδρος της MENSA (σύλλογος νοητικά προικισμένων ατόμων) κι έγραψε αρκετά βιβλία και τεστ νοημοσυνης.,

Άραγε πόσοι άνθρωποι τριγυρνούν ανάμεσα μας και αισθάνονται, φέρονται ο, αποδίδουν ελάχιστα σε σχέση με τις δυνατότητές τους - κι αυτό μόνο και μόνο επειδή κάποτε κάποιο σημαντικό στη ζωή τους πρόσωπο επηρέασε τις -σκέψεις και τη συμπεριφορά τους βαπτίζοντας και πείθοντας τους με ένα-δυο τυχαία του σχόλια ότι δεν είναι και πολύ έξυπνοι; Και αντίστροφα, πόσοι άνθρωποι, που αρχικά φαίνονταν ελάχιστα ικανοί, πέτυχαν επειδή κάποιος ::πίστεψε σ' αυτούς;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μπουραντάς Δημήτρης, 2002. *Μάνατζμεντ* Αθήνα Γ.Μπένου

2. Ροδαφηνός ,Α,2008. *Από Πρίγκιπας Βάτραχος και Τούμπαλιν !*

3. Παπαστάμου,Σ. (2001) *Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία* Τόμος Α Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

4. Covey, S . *Οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων*,. 2000. Εκδότης: Κλειδάριθμος

5. Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979) An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S.Worchel (eds.) The social psychology of intergroup relations. Monterey,

6. Διαμαντόπουλος,Α (2007) *ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΟΣ* .ΕΛ.Ε.Σ.ΜΕ τεύχος 42

7. Ιορδάνογλου,Δ(2008) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις.*Αθήνα,Κριτική

8. Keller & Cacioppe 2001 «Leader-follower Attachments:Understanding Paternal Images at Work» Leadership and Organization Development Journal,22,2,70-75

9. Littauer,F.& Littauer,F.(2005) *Κατακτήστε την επαγγελματική επιτυχία λύνοντας το Παζλ των Προσωπικοτήτων.* Εκδότης: Κλειδάριθμος

10. Tajfel,H,Turner,J. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior pp 276-292

11. Υπουργείο Παιδείας &Θρησκευμάτων. Πρόγραμμα δια βίου εκπαίδευσης «Ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας» (2008) εκπαιδευτικό υλικό .*Διαχείριση Ομάδας.*

Ερωτηματολόγιο ενδιαφερόντων κατά Holland

Οι προτιμήσεις σου για ενασχόληση με ορισμένες δραστηριότητες αντιπροσωπεύουν ή υποδηλώνουν τα ενδιαφέροντά σου. Για παράδειγμα σε μερικούς ανθρώπους αρέσει να ζωγραφίζουν, σε άλλους να μαστορεύουν, να εξερευνούν νέες ιδέες, κ.λ.π.

Η άσκηση που ακολουθεί στηρίζεται στη θεωρία του John Holland ο οποίος ανακάλυψε ότι τα ενδιαφέροντα των ανθρώπων τους ωθούν σε ορισμένα είδη επαγγελμάτων. Διαπίστωσε επίσης ότι οι άνθρωποι οι οποίοι ασχολούνται με το ίδιο επάγγελμα έχουν παρόμοιες δεξιότητες και ενδιαφέροντα, παρόλο που είναι δυνατόν να έχουν διαφορετικές αξίες.

Κλίμακα αξιολόγησης: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ ,4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

Π

1.	**Μου αρέσει να φτιάχνω και να επιδιορθώνω πράγματα**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

2.	Μου αρέσει να βρίσκομαι σε πολύ καλή φόρμα	1	2	3	4	5
3.	Μου αρέσει να φτιάχνω πράγματα με τα χέρια μου	1	2	3	4	5
4.	Μου αρέσει να ασχολούμαι με πράγματα κοντά στη φύση	1	2	3	4	5
5.	Μου αρέσει η σκληρή σωματική δουλειά	1	2	3	4	5
6.	Νιώθω άνετα όταν δουλεύω με εργαλεία και μηχανές	1	2	3	4	5

ΕΡ

1.	Μου αρέσει να κατανοώ τα πράγματα σε βάθος	1	2	3	4	5
2.	Μου αρέσει να εξερευνώ νέες ιδέες	1	2	3	4	5
3.	Μου αρέσει να ασχολούμαι με την επίλυση προβλημάτων	1	2	3	4	5
4.	Μου αρέσει να θέτω ερωτήματα	1	2	3	4	5
5.	Μου αρέσει να ενημερώνομαι για καινούρια πράγματα	1	2	3	4	5
6.	Μου αρέσει να δίνω τις δικές μου ερμηνείες / λύσεις σε προβλήματα	1	2	3	4	5

ΚΑ

1.	Μου αρέσει να πηγαίνω σε καλλιτεχνικές εκθέσεις και να παρακολουθώ θεατρικά και κινηματογραφικά έργα	1	2	3	4	5
2.	Μου αρέσει να διαφέρω από τους άλλους	1	2	3	4	5
3.	Μου αρέσει να ξεχνώ τα πάντα όταν είμαι δημιουργικός / ή	1	2	3	4	5
4.	Θεωρώ σημαντικό να έχω γύρω μου όμορφα και ασυνήθιστα πράγματα	1	2	3	4	5
5.	Μου αρέσει να χρησιμοποιώ τη φαντασία μου	1	2	3	4	5
6.	Μου αρέσει να εκφράζομαι σε ένα κομμάτι	1	2	3	4	5

	χαρτί, μέσα από τη ζωγραφική, τη μουσική ή την κατασκευή πραγμάτων					

Κ

1.	Μου αρέσει να συναναστρέφομαι με ανθρώπους	1	2	3	4	5
2.	Μου αρέσει να συζητώ με άλλους ανθρώπους για διάφορα θέματα	1	2	3	4	5
3.	Μου αρέσει να δίνω προσοχή στο τι θέλουν οι άλλοι	1	2	3	4	5
4.	Μου αρέσει να βοηθάω τους ανθρώπους	1	2	3	4	5
5.	Μου αρέσει να βοηθάω τους ανθρώπους να αναπτύσσονται και να μαθαίνουν	1	2	3	4	5
6.	Με ενδιαφέρει περισσότερο με ποιόν είμαι παρά που είμαι	1	2	3	4	5

ΕΠ

1.	Μου αρέσει να πείθω και να επηρεάζω τους άλλους	1	2	3	4	5
2.	Μου αρέσουν δραστηριότητες που απαιτούν τη δική μου ενέργεια και την ευελιξία μου	1	2	3	4	5
3.	Μου αρέσει να κάνουν οι άλλοι αυτό που τους ζητώ	1	2	3	4	5
4.	Μου αρέσει να διακινδυνεύω (να ρισκάρω)	1	2	3	4	5
5.	Μου αρέσει να παίρνω αποφάσεις	1	2	3	4	5
6.	Μου αρέσει να οργανώνω τους άλλους και να τους μεταδίδω τον ενθουσιασμό μου για ένα έργο	1	2	3	4	5

Ο/Δ

1.	Μου αρέσει να μου δίνουν σαφείς οδηγίες	1	2	3	4	5
2.	Μου αρέσει να προσέχω τη λεπτομέρεια στη δουλειά μου	1	2	3	4	5

3.	**Μου αρέσει να υπάρχει προγραμματισμός και σαφής οργάνωση στη δουλειά**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.	**Οι άλλοι μπορούν να με εμπιστεύονται σχετικά με τη διεκπεραίωση μιας εργασίας που μου έχουν αναθέσει**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.	**Μου αρέσει να δουλεύω με αριθμούς**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	**Μου αρέσει να οργανώνω προγράμματα, ιδέες και ανθρώπους με κάθε δυνατή λεπτομέρεια**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Πάρε τα τρία πιο υψηλά σκορ. Αυτά αντιπροσωπεύουν τις τρεις κυριότερες ομάδες ενδιαφερόντων σου.

Πρώτη ομάδα: ΒΑΘΜΟΙ
Δεύτερη ομάδα: ΒΑΘΜΟΙ
Τρίτη ομάδα: ΒΑΘΜΟΙ

ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ

Π = ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ, Ε = ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ, ΚΑ = ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΟΣ, Κ = ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ,

ΕΠ = ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ, Ο/Δ = ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ / ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ

ΤΕΣΤ ΕΔΡΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

NAI

OXI

1. Πιστεύετε ότι κάποια άτομα γεννιούνται τυχερά; ☐ ☐
2. Αισθανόσασταν συχνά ότι, ανεξάρτητα από το αν πηγαίνατε διαβασμένος ή αδιάβαστος στο σχολείο, αυτό δεν είχε και ,μεγάλη σχέση με την τελική βαθμολογία σας; ☐ ☐
3. Πιστεύετε ότι το αν οι άλλοι σας συμπαθούν ή όχι έχει να κάνει με τη δική σας συμπεριφορά; ☐ ☐
4. Πιστεύετε ότι με τις σημερινές σας πράξεις, ,μπορείτε να αλλάξετε αυτά που θα συμβούν αύριο; ☐ ☐
5. Πιστεύετε ότι, εάν είναι να συμβεί κάτι , θα συμβεί οπωσδήποτε, ανεξάρτητα από το τι κάνετε εσείς για να το σταματήσετε; ☐ ☐
6. Θεωρείτε συχνά ανώφελο το να προσπαθείτε να καταφέρετε κάποια πράγματα στη ζωή; ☐ ☐
7. Πιστεύετε ότι, όταν συμβαίνουν καλά πράγματα, αυτά οφείλονται στη σκληρή δουλειά; ☐ ☐
8. Είστε ο τύπος του ανθρώπου που πιστεύει ότι ο προγραμματισμός βοηθάει να γίνονται καλύτερα τα πράγματα; ☐ ☐
9. Χρησιμοποιείται συχνά την έκφραση: «έτσι είμαι εγώ .Το ΄χω στο αίμα μου»; ☐ ☐
10. Πιστεύετε ότι, μπορείτε ν α ελέγξετε τις συμπεριφορές σας; ☐ ☐
11. Πιστεύετε ότι είναι πολύ σημαντικό να προσπαθείτε να βελτιώσετε κάποια πράγματα στη ζωή σας; ☐ ☐

☐ ☐

12.Όταν ο καιρός δεν είναι καλός δεν αισθάνομαι καλά.[18]

,   ,

Για να βρείτε τη βαθμολογία σας ακολουθείστε τις ,παρακάτω οδηγίες: Εάν απαντήσατε ΌΧΙ' στις ερωτήσεις 1, 2, 5 ,,6,9 και 12 παίρνετε ενα βαθμό για κάθε ερώτηση (αλλιώς παίρνετε μμηδέν). Αντίθετα, στις ερωτήσεις :3, 4, 7 , 8,10 και 11 παίρνετε ένα βαθμό για κάθε ερώτηση που απαντήσατε 'ΝΑΙ'. Όσο πιο κοντά στο 12 είναι η βαθμολογία σας, τόσο πιο ισχυρή είναι η αίσθηση ότι εσείς έχετε τον έλεγχο στη ζωή σας. Μια χαμηλή βαθμολογία (κάτω από 6) υποδηλώνει εξωτερική έδρα ελέγχου[19].

---

[18] Το τεστ περιέχει κάποιες ερωτήσεις του αυθεντικού ερωτηματολογίου Rotter (1966) με συμπλήρωση .Ως εκ τούτου τα αποτελέσματα πρέπει να θεωρηθούν απλές ενδείξεις.

[19] Τμήμα του τεστ είναι από Ροδαφηνός ,Α,(2008)